



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

DUTY FREE SHOP EN EL PASO LOS LIBERTADORES

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

JUAN CARLOS PADILLA SÁNCHEZ

**PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GASTÓN HELD BARRANDEGUY
DANIEL VELOSO VELOSO**

**SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2013**

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio es elaborar un plan de negocios que contemple el crear un Duty Free en el Paso Los Libertadores de la comuna de Los Andes, consistente en hacer extensiva una actual franquicia aduanera y tributaria que opera en nuestro país exclusivamente en el aeropuerto Arturo Merino Benítez, de tal forma que sea el primero en su tipo para una aduana de un paso terrestre y que a su vez, busque ser un foco de desarrollo comercial para la provincia.

En segundo lugar se espera evidenciar que es un negocio socialmente viable y económicamente conveniente para la comuna de Los Andes, dada sus características, lo que a su vez lo enmarcaría en un plan estratégico que iría más allá de la rentabilidad esperada para los inversionistas privados, quienes ofrecerían a las personas que transitan por dicho paso fronterizo productos de primera calidad y a un precio sin competencias en el mercado nacional.

En el inicio del estudio se realiza una revisión del escenario actual del dicho paso fronterizo, en donde se hace evidente las carencias de instalaciones y complejas condiciones en que operan los funcionarios pertenecientes a los distintos órganos institucionales relacionados, que dificultan el óptimo desarrollo de los procesos de control de personas, vehículos y carga que ingresa o sale de nuestro país por este sector. Un aspecto considerado relevante de este Complejo es su evidente incapacidad de hacer frente en forma óptima los exponenciales cambios de las demandas respectivas, teniendo en cuenta que a 36 años desde su construcción creció un 330%, al pasar de 65.000 veh/año en 1986 a 280.000 peajes/año registrados en el año 2010.

Considerando que el tránsito proyectado por el MOP para el año 2018 por este paso es 581.500 camiones, 38.000 buses, 202.000 vehículos particulares y 2.314.000 personas anuales, recientemente se aprobó la construcción del nuevo complejo fronterizo Los Libertadores con una inversión que supera los 30 millones de dólares y que busca que la calidad y percepción de los servicios asociados al tránsito en general sea de niveles internacionales.

Lo anterior posibilitaría que las instalaciones comerciales que consideran los planos del futuro complejo fronterizo contemple la instalación y funcionamiento del este Duty Free Shop, lo que se adoptará como supuesto en la evaluación económica – financiera del negocio, la que pretende ser una aproximación a la rentabilidad social y privada del proyecto, mediante el respectivo cálculo de Valor Actual Neto Económico (VAN) y la Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE). Finalmente, su autorización e implementación debe ser producto de una ley exclusiva, por lo que se torna gravitante el convencimiento y apoyo de las autoridades parlamentarias y regionales, toda vez que dicho servicio debe ser licitado por el Ministerio de Hacienda y/o del Interior y Seguridad Pública.

Como conclusión se encuentra que se trata de un negocio que contaría con una rentabilidad importante para los inversionistas y además social, dado los ingresos que la autoridad regional recibiría por concepto de concesión, fomento al turismo y fuentes de trabajo directo e indirecto de la comuna de Los Andes.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	6
FUNDAMENTOS METODOLOGICOS	6
1.1 INTRODUCCIÓN	6
1.2 PRESENTACIÓN DEL TEMA	7
1.3 DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR	7
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.5 JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD	10
1.6 OBJETIVOS	12
1.6.1 OBJETIVOS GENERALES	12
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES	13
CAPÍTULO II	15
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIA	15
2.1 MODELO DE NEGOCIOS	15
2.2 MODELO CANVAS	18
2.2.1 SEGMENTO DE CLIENTES	19
2.2.2 PROPUESTA DE VALOR	19
2.2.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	19
2.2.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES	19
2.2.5 FLUJOS DE INGRESOS	20
2.2.6 RECURSOS CLAVES	20
2.2.7 ACTIVIDADES CLAVES	20
2.2.8 RED DE ASOCIADOS	21
2.2.9 COSTO DE LA ESTRUCTURA	21
2.2.10 COSTO SOCIAL	21
2.3 ANÁLISIS PEST	23
2.4 MODELO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	25
2.4.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	25
2.4.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES O COMPRADORES	25
2.4.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	26
2.4.4 AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS	26
2.4.5 LUCHA ENTRE LOS COMPETIDORES EN EL MERCADO ACTUAL	26
2.4.6 LOS PODERES PÚBLICOS	27
CAPÍTULO III	28
DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	28
3.1 DESARROLLO	28
3.2 MODELO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	35
3.3 ANÁLISIS PEST	37
3.3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR POLÍTICO	37
3.3.1.1 EN CUANTO A LA PERCEPCIÓN DE LAS AUTORIDADES REGIONALES	40
3.3.2 ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO	41
3.4 ANÁLISIS DEL SECTOR EXTERNO	44
3.5 ANÁLISIS DEL SECTOR INTERNO	48
3.6 ESTUDIO DE DEMANDA Y OFERTA	50
3.7 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL, CULTURAL Y DEMOGRÁFICO	52
3.7.1 ACTUAL PASO LOS LIBERTADORES	52

3.8 ENTORNO POLÍTICO- LEGAL	57
3.9 EXPERIENCIAS SIMILARES	61
3.9.1 EMPRESA	62
3.9.1.1 SU EXPANSIÓN MUNDIAL	64
3.9.1.2 LA CONSOLIDACIÓN DE ESTAS TRES EMPRESAS	64
3.9.1.3 SU LÍNEA DE NEGOCIOS	65
3.9.1.4 CATEGORÍA DE INTERÉS PARA ESTA TESIS	65
3.9.1.5 SU PRESENCIA INTERNACIONAL ACTUAL	68
3.9.1.6 MODELO DE OPERAR DE ESTOS NEGOCIOS	68
3.9.2 CASINO ENJOY LOCALIZADO EN RINCONADA LOS ANDES	71
3.9.2.1 EXPERIENCIA DE LOS CASINOS	71
3.9.3 FORMULACIÓN DEL PROYECTO	73
3.9.3.1 PLAN ESTRATÉGICO	73
3.9.3.2 EL REGLAMENTO DE EVALUACIÓN	74
3.9.3.3 PREFACTIBILIDAD	75
3.9.3.4 ESTUDIO DE MERCADO	79
3.9.3.5 ESTUDIO DE DEMANDA Y OFERTA	79
3.9.4 MODELO DE FINANCIAMIENTO	81
3.9.4.1 RESPECTO A LA CONSTRUCCION DEL FUTURO COMPLEJO	81
3.9.4.2 RESPECTO DEL FUTURO DUTY FREE SHOP	86
CAPÍTULO IV	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
4.1 CONCLUSIONES	89
4.2 RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	91

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Modelo de Canvas	22
Ilustración 2 Análisis Pest	23
Ilustración 3 Modelo Canvas Segmentos de clientes	28
Ilustración 4 Propuestas de Valor	29
Ilustración 5 Canales de Distribución y Comunicación	30
Ilustración 6 Relación con el cliente	30
Ilustración 7 Recursos Claves	31
Ilustración 8 Actividades Claves	32
Ilustración 9 Red de Partners (Socios Estratégicos)	33
Ilustración 10 Propuesta de valor del proyecto	33
Ilustración 11 Modelo de negocios de Canvas	34
Ilustración 12 Tráfico de personas 2012	41
Ilustración 13 Tráfico porcentual de personas	42
Ilustración 14 Tráfico de personas Paso Los Libertadores	42
Ilustración 15 Cuadro comparativo flujo vehicular	43
Ilustración 16 Cuadro particulares	43
Ilustración 17 Cuadro de pasajeros	43
Ilustración 18 Cuadro de carga	43
Ilustración 19 Cuadro de participación en el ranking de los países de américa latina	47
Ilustración 20 Centro Ski portillo	48
Ilustración 21 Gráfico movimiento cargas pasos internacionales	49
Ilustración 22 Sectores fronterizos	52
Ilustración 23 Modalidades control fronterizo Paso Los Libertadores	53
Ilustración 24 Vista externa complejo actual	55
Ilustración 25 Vista interna complejo actual	55
Ilustración 26 Compañía Aldeasa	63
Ilustración 27 Distribución ingresos SCL	66
Ilustración 28 Porcentajes por concesión	66
Ilustración 29 Casino Enjoy	71
Ilustración 30 Emplazamiento proyecto nuevo complejo fronterizo	77
Ilustración 31 Imagen virtual futuro complejo Los Libertadores	78
Ilustración 32 Síntesis de parámetro adoptados-alternativa básica	81
Ilustración 33 Propuesta de dimensionamiento	81
Ilustración 34 Calendario de obras Paso Frontera Cristo Redentor Etapa 1	82
Ilustración 35 Calendario de obras Paso Frontera Cristo Redentor Etapa 2	83
Ilustración 36 Presupuesto de obras Paso Frontera Cristo Redentor Etapa 1	84
Ilustración 37 Presupuesto de obras Paso Frontera Cristo Redentor Etapa 2	84
Ilustración 38 Tasa interna de retorno	85
Ilustración 39 Plan de inversión	86
Ilustración 40 Sueldos del proyecto	87
Ilustración 41 Gastos administrativos	87
Ilustración 42 Cálculo de ingresos por demanda estimada mensual	87
Ilustración 43 Flujo de caja puro	88

CAPÍTULO I FUNDAMENTOS METODOLOGICOS

1.1 INTRODUCCIÓN

En un escenario económico regional más bien complejo, que tiene a la mayoría de las naciones sudamericanas monitoreando la actual crisis de la Comunidad Europea, surgen oportunidades comerciales que se deben considerar y aprovechar, sobre todo si ellas se relacionan directa o indirectamente con las fortalezas de nuestras economías locales.

Es así como se hace necesario que la apertura comercial que ha caracterizado a países como el nuestro y que a su vez ha facilitado su inserción internacional, se consolide como una oportunidad real que permita el despegue económico definitivo que nos haga liderar procesos que generen riqueza y nos permitan finalmente ser un país desarrollado.

En este orden de ideas, el comercio exterior se vislumbra como barómetro no solo de la Balanza Comercial si no del derrotero económico del país, desde el cual surge la necesidad de potenciar e incentivar las instancias que fomenten tanto los servicios asociados a las importaciones y exportaciones de mercancías, como el ingreso y salida de personas, dentro de las cuales se debiera encontrar un marco legal que derive en una normativa dinámica, actualizada a los nuevos requerimientos, con infraestructura y tecnología óptima de acuerdo a los recursos disponibles.

Dichas instancias debieran permitir innovar y liderar en políticas de apertura y fluidez, como por ejemplo, proyectar nuestras aduanas y pasos fronterizos como íconos regionales, cuyos modelos en procesos y funcionamiento cumplan con altos estándares de calidad y certificación internacional, de tal manera que por sí solas fomenten, promuevan y atraigan inversiones del sector privado, respaldado por una normativa emprendedora y futurista.

1.2 PRESENTACIÓN DEL TEMA

La siguiente propuesta de estudio de un Duty Free en el Paso Los Libertadores de la comuna de Los Andes, consiste en determinar que este régimen especial representa ventajas potenciales en el ámbito comercial y socioeconómico para la región y que el sacrificio de tributos en esta opción de inversiones sería compensado con los beneficios que traen consigo este tipo de franquicias aduaneras y tributarias, invitando e incentivando a mayores inversionistas para el desarrollo local. Dentro de esta investigación se conocerán conceptos básicos y generalidades relacionadas con los Duty Free y negocios similares, buscándose identificar actuales problemáticas y posibles soluciones para mejorar y optimizar el uso de la mencionada franquicia.

En el mismo sentido, la hipótesis de trabajo considera una propuesta demostrable de interés público a través de una inversión atractiva para el sector privado, utilizando un plan de negocios que buscará tener un prisma de plan estratégico, considerando que sería propuesto finalmente a los potenciales inversionistas por la autoridad regional de la provincia de Los Andes para su futura licitación pública. Este Duty Free tendría la particularidad de ser el primero de su género a aplicar en una aduana terrestre del país, franquicia aduanera y tributaria que permite a aquellas personas que ingresan a nuestro territorio, optar a comprar mercancías exentas del pago de todo derecho, impuesto o gravamen de carácter aduanero y que en la actualidad solo existe el instalado en el aeropuerto Arturo Merino Benítez.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR

En general para cuando nace una idea de negocio, siempre y cuando se quisiese seguir con el objetivo de llevarlo a cabo, se hace necesario realizar estudios más profundos con el fin de cubrir toda la gama de posibilidades (más evidentes) de problemáticas a encontrarse, y que finalmente no desemboquen con la inviabilidad del negocio y por el contrario permitan su sustentabilidad en el largo plazo.

Es por esto, que se hace necesario llevar a cabo un plan de negocios amparado o respaldado en algún modelo que tenga ciertos ámbitos de aplicabilidad a nivel de empresariado.

Enfocándonos en el tema a abordar, tenemos que es habitual en los principales aeropuertos comerciales del mundo que los pasajeros que adquieren productos en los respectivos Duty Free a su arribo a los distintos países, gocen de la franquicia, que en nuestro país contempla la sub partida 0009.0200, del capítulo 0 del arancel aduanero de la República de Chile.

A su vez, el Artículo 5° de la mencionada sub partida establece lo siguiente:

- El derecho a establecer, administrar y explotar un Almacén de Venta Libre será otorgado por propuesta pública, cuyas bases serán contempladas en un reglamento dictado por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Defensa Nacional, oyendo a los respectivos servicios.
- La persona natural o jurídica a la cual se entregue la administración y explotación de una Almacén de Venta Libre podrá reunir, a la vez, las cualidades de único concesionario y administrador de Almacén, por el tiempo que se mantenga vigente la concesión.

No obstante, el concepto de tiendas de Duty Free difiere entre países y de un lugar a otro en función del perfil del aeropuerto respectivo, lo cual es producto de un amplio análisis del cliente y de la mantención de un estrecho contacto con el operador aeroportuario correspondiente, de modo de crear el ambiente ideal de las compras en cada caso.

Es así como las tiendas se destacan por la eliminación del impuesto a los productos de marcas conocidas mundialmente donde los clientes pueden descubrir ahorros importantes en comparación con los precios de mercado en una amplia gama de productos que incluyen fragancias, cuidado de la piel, cosméticos y protección solar,

vinos, licores y champán, gafas de sol y accesorios de moda, además de recuerdos dulces y elementos esenciales de viaje.

En el caso de Chile, el Decreto Supremo N° 690 del Ministerio de Hacienda (D.O. 13.01.1995) establece las mercancías que podrán adquirir los pasajeros que arriben al país en los Almacenes de Venta Libre del aeropuerto Arturo Merino Benítez, dentro de los cuales figuran las siguientes: Café, té, embutidos, preparaciones y conservas, extractos de pescado y moluscos, artículos de confitería, productos de panadería, compotas, jaleas, agua, bebidas no alcohólicas, cervezas, vinos, licores, cigarros, puros, tabaco, perfumes, preparaciones de belleza y cuidado personal, películas, maletas, cámaras fotográficas, instrumentos musicales, vestuario, relojes, joyas, perlas finas, diamantes, piedras preciosas, equipos electrónicos, entre otros.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Referido a esta área, en los últimos años nuestro país ha evidenciado la necesidad de contar con un complejo fronterizo, moderno y eficiente, que sea capaz de atender los requerimientos aduaneros y de tránsito con estándares de confort adecuados a los miles de pasajeros en tránsito, atendiendo que se han sobrepasado, tanto la capacidades de las instalaciones, como del recursos humano relacionado y requerido para un óptimo funcionamiento.

Ante esta situación, el Ministerio de Obras Públicas, en conjunto con el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, se encuentran en proceso de elaboración de Bases Administrativas, que permitan la licitación de un proyecto que plantea la construcción, mantención y operación de nuevas instalaciones destinadas a reemplazar el actual Complejo Fronterizo en el Paso Los Libertadores.

Dicho trabajo, que fue en conjunto con el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de la República Argentina, involucró un estudio inicial de los distintos aspectos vinculados al área de estudio marco legal e institucional, características geográficas, condiciones físico – funcionales en las que se desenvuelven las

actividades de control en sus distintas locaciones, identificación de problemas y selección de un conjunto de alternativas técnicamente factibles.

En este contexto, y en complemento y en forma paralela a los futuros avances en infraestructura y recursos, se plantea la creación de un **Plan de Negocios a nivel de pre factibilidad**, basado en un modelo de plan de negocios utilizado mundialmente, con algunos matices superficiales de un Plan Estratégico, que permita demostrar por parte de la autoridad regional de Los Andes la viabilidad de la creación e implementación de un recinto Duty Free Shop en el futuro Complejo Fronterizo del Paso Los Libertadores, en el marco del proyecto futuro de construcción.

1.5 JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD

Respecto a la justificación del presente plan de negocios, se planteará de acuerdo a los siguientes rubros:

- **EN CUANTO AL TURISMO**

El hecho que Chile ofrezca la apertura de un Duty Free Shop, en las nuevas instalaciones de la Avanzada Los Libertadores, para los pasajeros que ingresan al país vía terrestre, mayoritariamente provenientes de las naciones signatarias del MERCOSUR, claramente constituiría un atractivo adicional al habitual, por cuanto les permitiría, por una parte, hacer turismo dentro de nuestras fronteras y a su vez, adquirir mercancías propias de dichas tiendas, a menor costo y libre de impuestos aduaneros, potenciando e incrementando con ello visitas con destinos clásicos como lo es la quinta región.

Se considera que este tipo de incentivos al turismo trae efectos positivos multiplicadores y termina siendo asimilada en la cultura de las comunidades, al ser estas gestoras y receptoras directas e indirectas de los beneficios transversales del comercio y redundan finalmente mejorando la calidad de vida de la población.

A lo anterior se debe agregar otro hito importante que va en la misma línea de aporte al desarrollo del turismo, y que se refiere a la futura construcción del ferrocarril trasandino, el cual unirá Los Andes con la ciudad de Mendoza, y que será la materialización de un proyecto anhelado por las autoridades de ambos países.

- **EN CUANTO A LO ECONÓMICO**

En este proyecto se propone aplicar el mismo procedimiento de aporte empleado por el actual concesionario del Duty Free Shop del Aeropuerto Arturo Merino Benítez, deduciendo y distribuyendo, a saber, el 60 % de sus utilidades mensuales de la siguiente forma:

- ❖ 60% para la Gobernación de Los Andes para ayudar a financiar los servicios de salud, educación y los proyectos en beneficio de la comunidad.
 - ❖ 25% para gastos operacionales de la Aduana Los Andes.
 - ❖ 15% para gastos de apoyo al funcionamiento integral, manutención y reparación del nuevo complejo de la Avanzada Aduanera.
- Respecto a la viabilidad del presente plan de negocios, primero que todo surge la incertidumbre si existe la demanda suficiente para este funcione, siendo antecedente relevante para ello, que es el actual Complejo Aduanero Integrado entre Chile y Argentina de la zona de Los Andes el que controla el mayor flujo de carga terrestre de importación y exportación destinadas o procedentes de Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Paraguay, Perú y Uruguay.
 - **De acuerdo a las estadísticas generadas por el Servicio Nacional de Aduanas, en el año 2012 se controlaron 653.663 vehículos transportando 5.206.301.000 kilos con un total de 1.999.498 personas y, en el presente año hasta el 31 de enero se habían controlado en la Avanzada Los Libertadores 74.208 vehículos con 321.684.000 kilos de diferentes tipos de mercancías y un total de 278.286 personas controladas.**

- Dada estas cifras, se considera que la implementación y funcionamiento del futuro Duty Free Shop, generará más recursos para las arcas municipales y provinciales, sumado a la creación de nuevos puestos de trabajos directos e indirectos y de los beneficios derivados del efecto multiplicador del comercio.
- Del mismo modo se estima que producto de esta franquicia aduanera para un Paso Fronterizo nacional, necesariamente se producirá un punto de inflexión en la naturaleza de dicho beneficio, lo que perfilaría la aduana de Los Andes a la vanguardia entre sus pares a nivel sudamericano en tipo y calidad de servicio.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una propuesta de un Plan de Negocios basado en el método Canvas de Alex Osterwalder, de un Duty Free en el Paso Los Libertadores de la comuna de Los Andes, que sea el primero en su tipo y que busque ser un foco de desarrollo comercial para la región.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar la metodología a aplicar en la consideración del Plan de Negocios.
- Realizar un análisis de los elementos a considerar en la implementación de un Duty Free Shop en un paso fronterizo terrestre.
- Recopilar información por medio de un análisis PEST y evaluarla utilizando metodología propuesta, en la viabilidad de instalar un Duty Free Shop en el paso Los Libertadores en la Comuna de Los Andes.

- Analizar los resultados obtenidos y cuantificar los elementos que sean factible de proyectar.
- Determinar algunos flujos financieros y otras medidas de beneficio del proyecto que se puedan obtener a nivel de perfil avanzado.
- Realizar propuestas y conclusiones.

1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES

Se establece que no serán temas a tratar en la presente Tesis los siguientes:

- Las gestiones y propuestas para transformar el proyecto de Ley que autorice la implementación y funcionamiento del Duty Free Shop en el Paso los Libertadores.
- La propuesta pública que licite y adjudique la implementación del Duty Free Shop, una vez aprobada la Ley.
- El análisis de los costos de construcción e implementación de la infraestructura física donde funcionará el futuro Duty Free Shop en el Paso Los Libertadores.
- El análisis de los procesos que tiendan a optimizar el funcionamiento de la administración del Duty Free Shop con los proveedores, clientes y trabajadores.
- Sus relaciones con las autoridades y órganos contralores asociadas al rubro, tanto nacional como argentino.
- La realización de alguna propuesta de orden Estratégico para la empresa, elemento posterior a lo desarrollado en esta tesis.

- Se da el lineamiento de perfil avanzado o pre factibilidad, dado los tiempos involucrados y necesarios para el buen término de este trabajo.
- La información obtenida es de fuentes secundarias a nivel nacional, motivo por el cual, la precisión del estudio es consecuentemente de un nivel superficial, siendo esta más débil en lo que respecta la información internacional, dado que el concepto de Duty Free aplica exclusivamente, a saber, en aeropuertos y algunos puertos.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y DE REFERENCIA

2.1 MODELO DE NEGOCIOS

Con el fin de ofrecer un panorama general de modelado de negocio, tenemos que según la Real Academia Española (2010a) la etimología y significado del “modelado de negocio” consiste en:

“Modelado”: “Forma de cera, barro u otra materia blanda, una figura o adorno”, “acción y efecto de modelar”, “configurar o conformar algo no material”, “presentar con exactitud el relieve de las figuras, ajustarse a un modelo [39] RAE. Su producto es un modelo, una representación o descripción simplificada de una entidad o proceso.

Este esquema nos permite interpretar mejor su significado, creando un conjunto de conceptos, a saber:

Modelado= Adquisición + Representación de Conocimientos

Dicho esquema nos muestra inicialmente la representación de símbolos, plasma las ideas, las cuales se transforman o representan el conocimiento del objeto y éste a su vez describe la adquisición del conocimiento del objeto *estudio*, entendiéndose entonces por *modelado* a la adquisición de ideas de símbolos sumado a la representación del conocimiento.

A su vez, según la Real Academia Española (2010b), etimológicamente la palabra “Negocios” viene del latín conformada por “nec” y “otium”, que significa sin ocio o negación del ocio. Los romanos acuñaron esta palabra para referirse a una manera de ocuparse en tiempos de paz, siendo una alternativa a la guerra, pero que no era lucrativa y no aportaba gloria. Finalmente, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, define *negocio* como “aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa de interés.

En este sentido, uno de los paradigmas de la empresa es preguntarse cuál es su modelo, sin embargo muy pocas veces se pregunta “cómo crear modelo”, premisa que representa la responsabilidad de la administración, y que le permite la toma de buenas decisiones al hallar elementos que posibilitan interpretar la realidad, con disciplina y método.

A su vez, existe además la dualidad del mundo real y el mundo potencial, es decir, hay que buscar ventajas competitivas preguntándole a la empresa potencialmente, y cuestionarle de una manera asertiva y teniendo la capacidad de proponer y de innovar, por ejemplo, cuál es su sector, en qué sector se encuentra. Debemos preguntarle bien a la naturaleza, si no, la naturaleza también nos contesta mal.

Ahora bien, si consideramos la mecánica cuántica, “modelo de lo pequeño”, nos servirá para mirar que hay otras formas de pensar, no debiendo cerrarse la cosmovisión. La Teoría Cuántica (1998) es netamente probabilista, al describir la probabilidad que un suceso dado acontezca en un momento determinado, sin especificar cuándo ocurrirá. A diferencia de lo que ocurre en la Física Clásica, en la Teoría Cuántica la probabilidad posee un valor objetivo esencial, y no se halla supeditada al estado de conocimiento del sujeto, sino que, en cierto modo, lo determina.

Entonces, la posición de los físicos mecánicos cuánticos sobre el concepto denominado “modelo”, DEAD, AND, ALIVE (Vivo o Muerto) es determinante; mientras el observador no intervenga todo es una caja negra, el cual puede y debe ser un lector estratégico, por lo tanto la fantasía de lo que el ser humano se imagina, construye un “modelo”, es una serie de constructos, la esperanza del estratega es poder modificar el entorno (Restrepo, Estudios sectoriales de sectores estratégicos 2009a).

Sin embargo, las decisiones pueden ser erradas, ya que los modelos parten de ideas, de supuestos... “cuenta la leyenda que un anciano, astrónomo le relataba a su alumno que el mundo estaba parado sobre los hombros de un gigante, a lo que el alumno

replicó ¿pero dónde está parado el gigante?, en una tortuga gigante respondió el anciano ¿y dónde está parada la tortuga?, insistió el alumno, otra tortuga, respondió en una conversación que se prolongó hasta que el maestro replicó ¡hay infinitas tortugas hacia abajo! “ Todas las decisiones están basadas en modelos, y todos los modelos están errados porque parten de supuestos (Restrepo, Estudios sectoriales de sectores estratégicos2009b).

Sin embargo, vale la pena asumir el riesgo que se corre al innovar, ya que al encontrarnos en una era dinámicamente vertiginosa, el entorno también obliga a las empresas a diseñar y rediseñar varias veces sus capacidades para lograr y conservar ventajas competitivas respecto a sus rivales, ya que las ventajas no compiten con la sostenibilidad ni perdurabilidad de la empresa, debido al cambio dinámico del entorno, entonces se ven obligadas a innovar en una “forma de hacer negocio”.

En consecuencia, es preciso acudir a la inclinación que Michael Porter tiene sobre el tema de la consecución de la ventaja competitiva de una empresa cualquiera, dada la influencia en el pensamiento gerencial de los últimos años en el campo de la administración. Tal como afirma Porter, las organizaciones de alto desempeño deben desarrollar actividades de tipo estratégico y requirieren incrementar de manera reciente la productividad, muy probablemente a través de gestiones relacionadas con el mejoramiento continuo. Según Restrepo (Estudios sectoriales de sectores estratégicos 2004 a), el modelo Porteriano nos ofrece unos enunciados que definen la propuesta de Porter para iniciar procesos estratégicos llamados Upgrading y son nueve a saber⁹⁾.

Se ha optado por el método Canvas de Alex Oxterwalder, por ser considerada una herramienta amigable y de fácil explicación, a su vez, para el estudio del entorno en lugar de incorporar un análisis FODA, se realiza un análisis PEST

2.2 MODELO CANVAS

Esta interesante metodología de innovación y diseño la planteó el consultor suizo Alexander Osterwalder e incluye un Lienzo (Canvas) con 9 elementos que parten de determinar la Oferta de valor frente a la Segmentación de clientes de la empresa u organización. De ahí se clarifican los Canales de distribución y la Relaciones. Todos estos determinan los Beneficios e ingresos. Enseguida se especifican los Recursos y las Actividades esenciales, que determinan los Costos más importantes y finalmente las Alianzas necesarias para operar.

La propuesta de trabajo es muy dinámica, con el trabajo de grupos interdisciplinarios que combinan habilidades analíticas con pensamiento creativo a lo que Osterwalder llama Pensamiento de diseño. Se insta a los grupos a trabajar frente al lienzo pegado en la pared al tiempo que se representan en post-its las ideas con dibujos y un mínimo de palabras.

La metodología se puede utilizar lo mismo para diseñar un nuevo negocio o una nueva línea de negocio dentro de una empresa u organización, que para mejorar o hacer evolucionar un modelo de negocio en operación.

Muchas veces cuando se trata de explicar el modelo de negocio de un proyecto ante posibles inversores o simplemente asesores, se encuentra con el problema de sintetizar toda la información recogida en el plan de negocios. Lo anterior, dado la gran cantidad de decisiones y análisis que avalan la necesidad de un negocio como el que se propone y considerando que mucha de esta información no les es relevante en un primer momento. Para empezar se debe incidir en los aspectos más importantes del negocio y para ello, el modelo CANVAS puede ayudar a lograr este propósito centrándose en los siguientes 9 aspectos:

2.2.1 Segmento de clientes: El objetivo es de agrupar a nuestros clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, nos ocuparemos de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

Customersegment (segmentación de clientes): Definir los diferentes grupos de personas y/o organizaciones a las que nos vamos a dirigir. Por ejemplo: mercado masivo, nicho de mercado, segmento del mercado, diversificado, etc.

2.2.2 Propuesta de Valor: El objetivo es definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio **Valueproposition (propuesta de valor):** explicar cuál es la propuesta de valor que se quiere llevar al mercado. ¿En qué nos estamos diferenciando respecto de la competencia? Por ejemplo: precio, personalización, diseño, marca, punto de venta, etc.

2.2.3 Canales de Distribución: Para cada producto o servicio que hemos identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo. **Channels (canales de distribución):** Define cómo se va a comunicar y hacer llevar la proposición de valor hasta el segmento de cliente determinado. Tener en cuenta estas 5 fases: Dar a conocer, evaluar, comprar, proveer y post venta.

2.2.4 Relaciones con clientes: Aquí identificamos cuáles recursos de tiempo y monetarios utilizamos para mantenernos en contacto con nuestros clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.

Customerrelationship (relación con el cliente): Explicar qué tipo de relación se va a establecer con un segmento concreto de clientes. Por ejemplo: self-service, automatizado, cercanía con el cliente, etc.

2.2.5 Flujos de ingresos: Este paso tiene como objetivo identificar qué aporte monetario hace cada grupo, y además de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así podremos tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

Revenue flows (fuentes de ingresos): Explicar las fuentes de ingresos que se espera tener con cada segmento de clientes. Por ejemplo: venta de producto/servicio, publicidad, licencia, suscripciones, etc.

2.2.6 Recursos claves: Después de haber trabajado con los clientes, tenemos que centrarnos en la empresa, para ello debemos utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionamos la propuesta de valor más importante y la relacionamos con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso para saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

Key Resources (recursos clave): Describir los recursos que hacen falta dentro del negocio para que éste funcione. Por ejemplo: recursos físicos, intelectuales, humanos o financieros.

Repetimos esta operación para cada propuesta de valor.

2.2.7 Actividades claves: Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, definimos las actividades necesarias para entregar nuestra oferta.

Repetimos esta operación para cada propuesta de valor.

Key Activities (actividades clave): Describir las actividades más importantes que debe desarrollar el negocio para que éste funcione. Por ejemplo: producción, resolver problemas o una plataforma.

2.2.8 Red de Asociados: En este apartado describimos a nuestros proveedores, socios, y asociados con quienes trabajamos para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿Podemos reemplazarlos? ¿Se pueden convertir en competidores?

Key Partners (agentes): Describir los proveedores y socios que hacen falta para que el negocio pueda funcionar. Por ejemplo, para lograr: economías de escala, materias primas, reducción del riesgo, etc.

2.2.9 Costo de la estructura: Aquí especificamos los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego relacionamos cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, intentamos seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias

Cost Structure (estructura de costes): Explicar todos los costos en los que se debe incurrir para que el negocio funcione. Por ejemplo: low cost, costo fijo, costo variable, etc.

Se podría incluir incluso un décimo aspecto,

2.2.10 Social cost (coste social): Explicar las consecuencias sociales, positivas o negativas, de llevar a cabo el proyecto.

El modelo CANVAS, además, puede tener otras utilidades muy interesantes, como por ejemplo facilitar la innovación en el modelo de negocio a través de la realización de un brainstorming para cada uno de los distintos aspectos clave.

- **ESQUEMA DEL MODELO CANVAS**



Figura 1: Modelo Canvas.

2.3 ANALISIS PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas y se realiza antes de llevar a cabo el análisis DAFO o FODA.



Figura 2: Análisis Pest.

❖ **Los factores del análisis PEST se clasifican en cuatro bloques:**

- **Político - Legales:** Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.
- **Económicos:** Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.
- **Socio-Culturales:** Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- **Tecnológicos:** Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

En los últimos años ha aparecido otra serie de factores, que cada vez tienen mayor importancia en el entorno, por lo que, a pesar de no incluirse en este análisis tradicionalmente, empieza a ser común encontrarlo y es recomendable tenerlo en cuenta. Estos factores son los medioambientales.

- **Ecológicos:** Incidencia en el medio ambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental inmediato y la biósfera.

2.4 MODELO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

2.4.1 Amenaza de nuevos competidores.

El ingreso de nuevos competidores, junto con disputar una cierta cuota de mercado a los actores ya existentes, conlleva para ellos el riesgo de nuevas ideas y capacidades. Que dicha amenaza sea gravitante o perjudicial para los competidores actuales dependerá de los obstáculos ya existentes y de cómo reaccionen los actuales competidores. Entre más grandes y reactivos son dichos competidores, menores son las amenazas de nuevos ingresos.

Entre los principales obstáculos tenemos las siguientes: Las economías de escala, la diferenciación del producto, la necesidad de capital, las ventajas de costos independiente el tamaño y el acceso a los canales de distribución

2.4.2 Poder de negociación de los clientes o compradores.

Los clientes pueden presionar para que disminuyan los precios, ya sea exigiendo mayor calidad en los productos o pedir mayor y mejor servicio, pudiendo generar enfrentamiento entre todos los competidores y el correspondiente daño a los beneficios o utilidades del sector.

El mayor o menor poder de un grupo de compradores depende los siguientes factores: El grupo está muy concentrado o compra en grandes volúmenes; el grupo adquiere productos al sector que están normalizados o no diferenciados; los beneficios del grupo son bajos, por lo que estimula la reducción de los costos de compra; el producto del sector carece de importancia en términos de su calidad o de los servicios de los compradores y cuando el producto del sector no supone necesariamente un ahorro de dinero para los compradores.

2.4.3 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden tener un poder de negociación efectivo sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o a través de una reducción de la calidad de bienes y servicios ofrecidos.

El poder de un grupo de proveedores se puede identificar mediante los siguientes aspectos: Está dominado por grandes empresas y está más concentrado al sector al que vende; el producto que vende es único o está diferenciado; no tiene necesidad de competir con otros productos que podrían ser vendidos en el sector y cuando existe el riesgo que los proveedores entren en un sector.

2.4.4 Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos.

La posible entrada de productos o servicios sustitutos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un tope a los precios de venta que el propio sector puede fijar.

Los productos sustitutos que requieren una mayor atención desde el punto de vista estratégico tienen las siguientes características: poseen una tendencia favorable en su relación calidad – precio y son fabricados por sectores que obtienen grandes beneficios

2.4.5 Lucha entre los competidores en el mercado actual.

La rivalidad entre los competidores actuales se manifiesta en una gran pugna por lograr una posición privilegiada en el sector, ya sea, mediante la competencia de precios; el crecimiento del sector es lento; el producto o servicio carece de diferenciación, lo que impide que cada competidor proteja a sus cliente de la agresión comercial del resto; los rivales son diferentes y dispares, tanto en estrategia, origen y personalidad.

2.4.6 Los poderes públicos.

El gobierno puede limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, mediante el uso de controles, permisos, leyes, etc.

Cada una de estas denominadas fuerzas de Porter analiza por si sola una serie de aspectos específicos, a saber, no obstante se ha intentado resumir los principales puntos de cada una de las cinco fuerzas.

CAPÍTULO III DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

3.1 DESARROLLO

La hipótesis de trabajo considera ser una propuesta demostrable de interés público a través de una inversión atractiva para el sector privado, mediante un plan de negocios que buscará tener un prisma de plan estratégico, considerando que sería propuesto finalmente a los potenciales inversionistas por la autoridad regional de la provincia de Los Andes para su futura licitación pública.

Es por lo mismo, que el presente análisis es de carácter referencial y deberán ser los propios inversionistas privados interesados en el negocio quienes deberán materializar sus propios estudios con la rigurosidad y profundidad que estimen necesario, de tal forma que sean dichas propias conclusiones las que le indiquen la viabilidad de participar en el proceso licitatorio respectivo. Se comenzará con el Modelo CANVAS.

MODELO CANVAS



Figura 3: Modelo Canvas segmentos de clientes.

El segmento de clientes está enfocado exclusivamente a todas las personas que ingresen y/o salen del país mediante el Paso Los Libertadores, ya sea mediante vehículos particulares como en vehículos de pasajeros, excluyéndose de estos los transportistas y sus tripulaciones.



Figura 4: Propuestas de valor.

La propuesta de valor consiste en ofrecer mercancías de calidad a los pasajeros que ingresen y/o salen por el Paso Los Libertadores, exentas del pago de impuestos y derechos de aduana que hubiesen causado su importación a Chile y que no deben superar los \$US 500 por persona.



Figura 5: Canales de distribución y comunicación.

Respecto a los canales de distribución y comunicación se materializan mediante la venta directa al pasajero, quien necesariamente debiera pasar por el sector de Duty Free al momento de ingresar o salir del país por el Paso Los Libertadores.

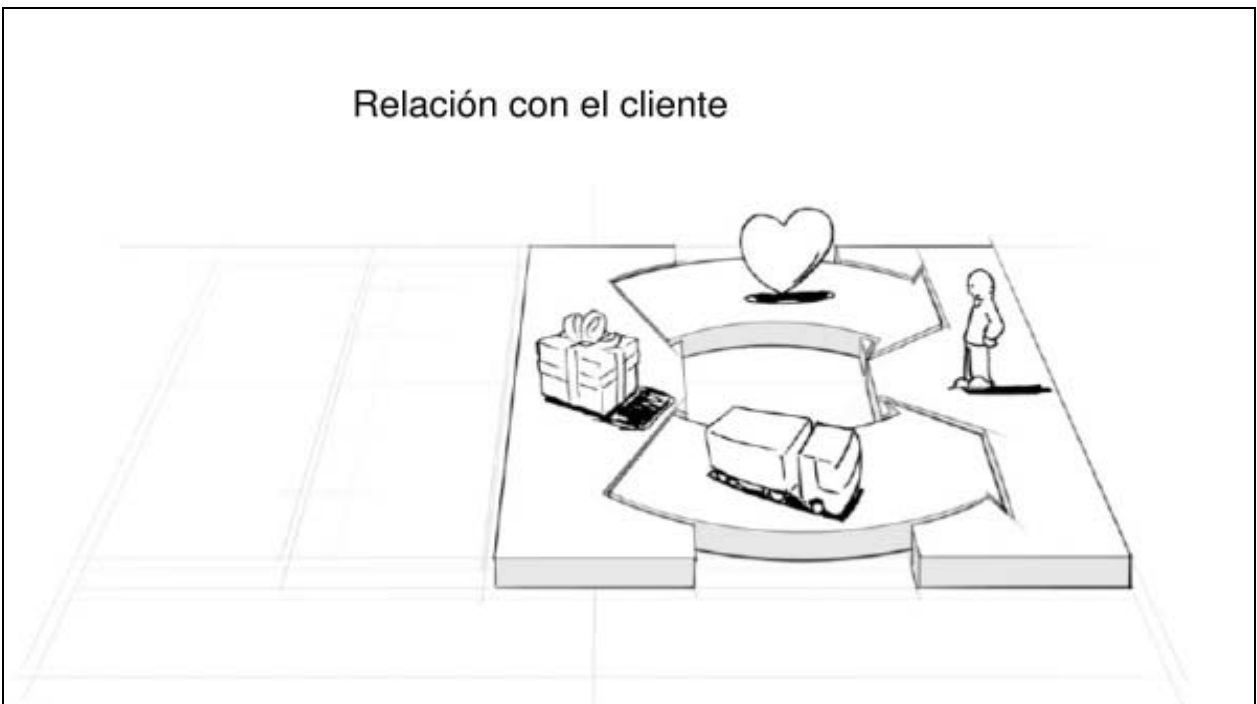


Figura 6: Relación con el cliente.

Referente a la relación con los pasajeros, ésta deberá ser personalizada, cercana y bajo estándares internacionales, dado las características del negocio. La idea es que su paso por el Duty Free sea una experiencia que le invite a volver y sean ellos los principales canales de publicidad producto de su propia percepción.

Los flujos de ingresos estarán dados por las compras que materialicen los pasajeros en tránsito por dicho Paso Los Libertadores y los egresos, producto de los gastos de administración y ventas, sumado al pago de los impuestos y derechos que causen la importación de aquellas mercancías contempladas bajo en concepto de mermas y pérdidas durante el inventario general anual.

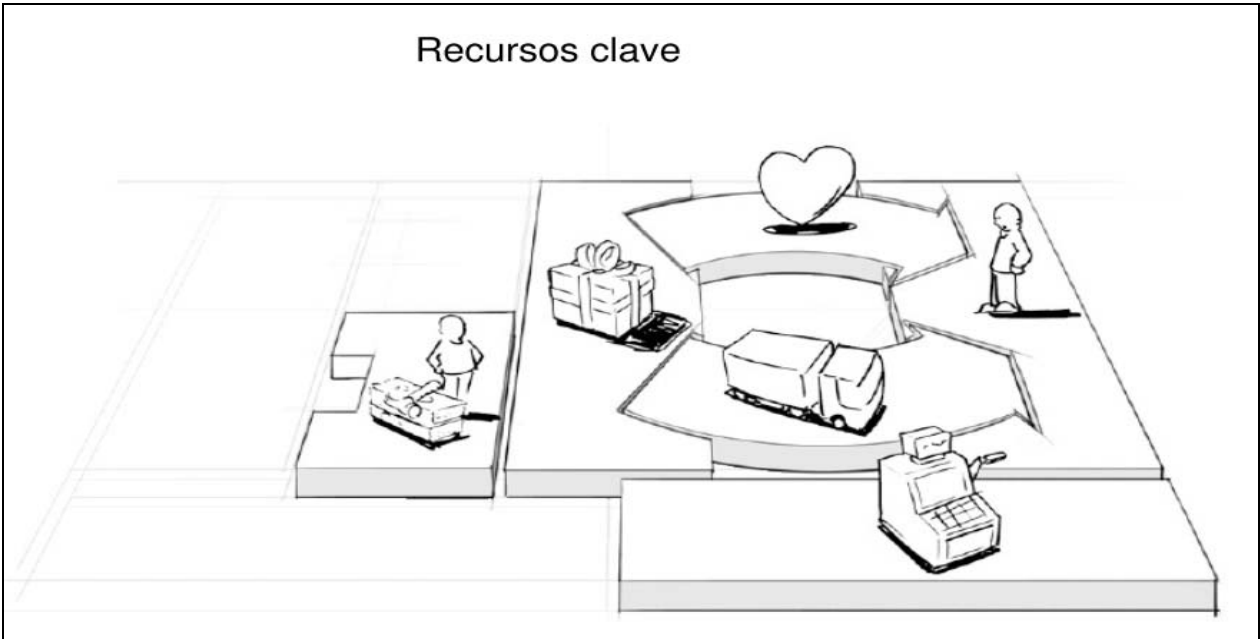


Figura 7: Recursos Claves.

Los medios necesarios para ofrecer y entregar los puntos anteriores provendrán de la estrategia que se tendrá del negocio, el cual necesariamente deberá enmarcarse dentro de los estándares internacionales que el rubro exige para los Duty Free a nivel mundial. En lo referido a la calidad de las instalaciones, estas debieran ser parte del nuevo Complejo Fronterizo Los Libertadores.

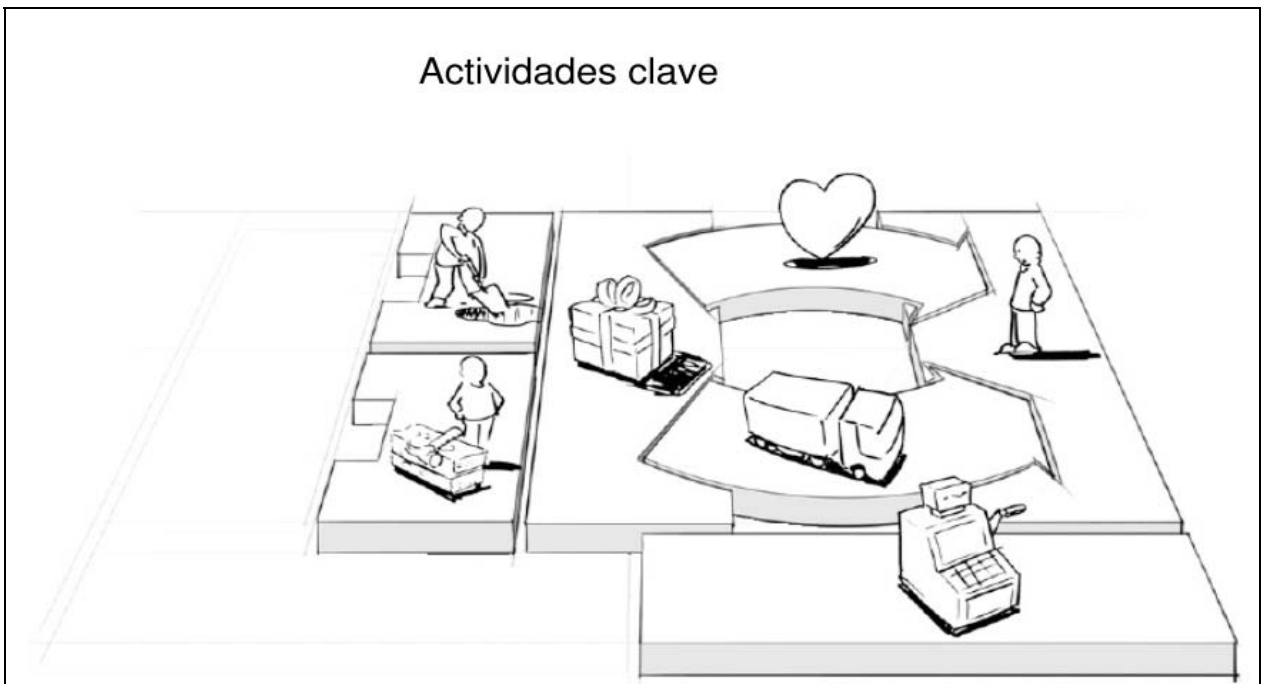


Figura 8: Actividades Claves.

Dentro de las actividades consideradas claves para la materialización de este proyecto se encuentran en primer lugar lograr un consenso en las autoridades regionales, de tal forma que propongan a los parlamentarios de la zona proponer y apoyar la promulgación de la ley respectiva que autorice la implementación de un Duty Free en el Paso los Libertadores.

Una segunda actividad clave se refiere a que las autoridades regionales soliciten al Ministerio de Obras Públicas que en el diseño del futuro Complejo Fronterizo Los Libertadores considere los espacios para el funcionamiento del futuro Duty Free dentro de las áreas comerciales ya definidas o en otro espacio exclusivo a determinar.

Una tercera actividad considerada clave es la licitación respectiva que debe materializar el ministerio correspondiente, dado que el funcionamiento y operación del futuro Duty Free se ampara bajo el sistema de concesión, siendo relevante que las bases administrativas contemplen todas las aristas que hagan de este proyecto un negocio rentable social y económicamente.



Figura 9: Red de Partners (socios estratégicos).

Se consideran socios estratégicos para la materialización de este proyecto los siguientes: Autoridades Regionales, Parlamentarios de la Zona, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio del Interior y Seguridad Social, Servicio Nacional de Aduanas, Servicio de Impuestos Internos, Servicio Agrícola y Ganadero, Servicio Nacional de Turismo y PROCHILE.

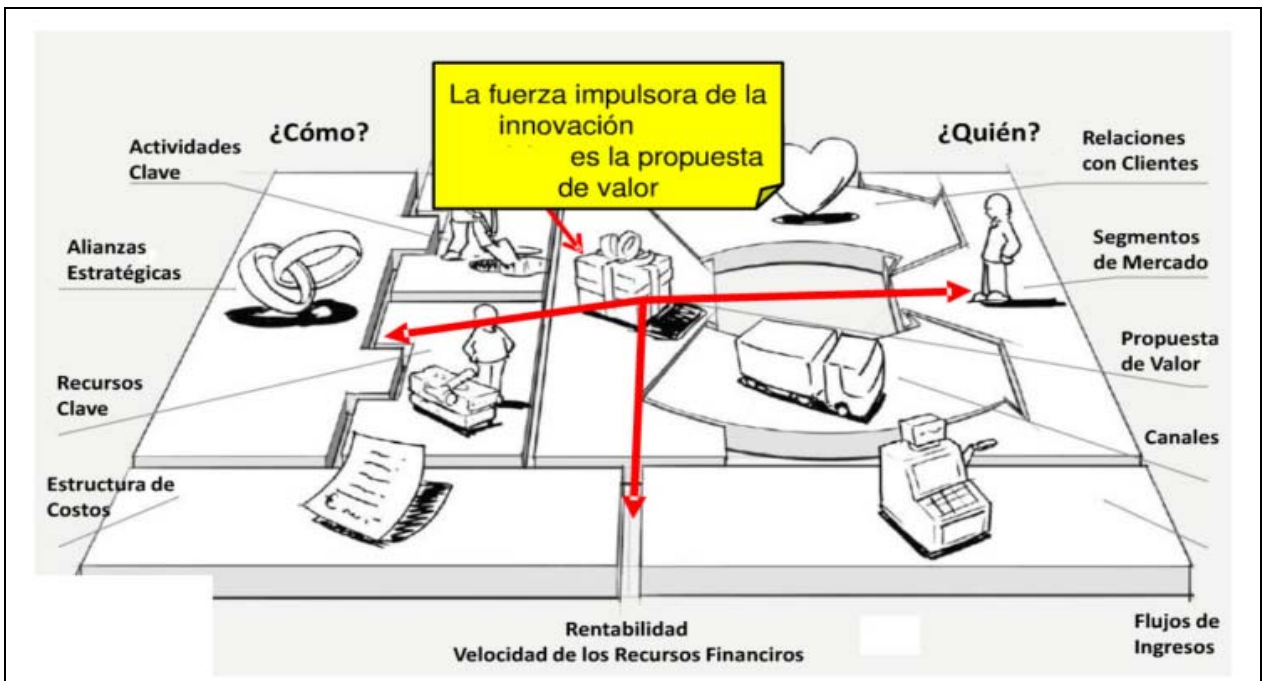


Figura 10: Propuesta de valor del proyecto.

La propuesta de valor del proyecto consiste en innovar en este tipo de negocios en un escenario diferente, buscando satisfacer necesidades de los pasajeros que transitan por el paso Los Libertadores mediante la extensión de una franquicia aduanera y, a su vez, generar beneficios a la comunidad de Los Andes y a los inversionistas privados respectivos.

Finalmente, la elección de un plan de negocios por sobre un modelo de negocios, obedece a que el plan de negocios es un documento estático y que no suele modificarse, donde se describe el propósito general de una empresa y los estudios de mercado, técnico, financiero y de organización, entre otros. A su vez, el modelo de negocios es dinámico, pudiendo modificarse, rediseñarse y adaptarse en base a los continuos y rápidos cambios. Al ser una Tesis que se plantea un escenario temporal específico, cual es, el tiempo que se ocupó en su elaboración se optó por un Plan en vez de un Modelo.

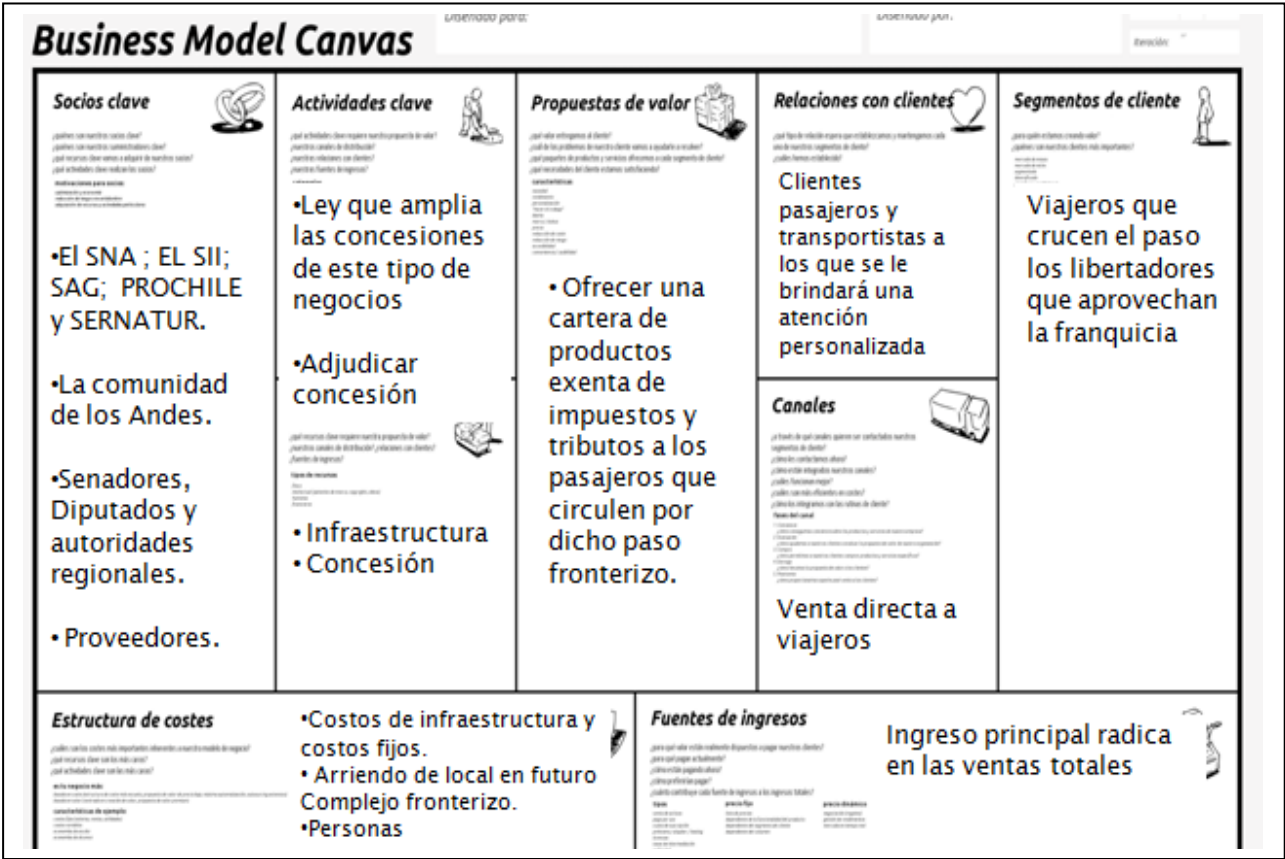


Figura 11: Modelo de Negocios de Canvas.

3.2 MODELO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

El objetivo de este método consiste en examinar diferentes estrategias de marketing que se ofrecen a la empresa para permitir alcanzar objetivos de crecimiento y de rentabilidad, de tal forma que puedan elegir entre los siguientes posiciones estratégicas y defenderlas antes sus competidores: Liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en el liderazgo en costos, enfoque en la diferenciación y de liderazgo en costos y diferenciación integrada. De esta forma se busca que cada una de las estrategias de negocios ayude a la empresa a establecer y explotar una ventaja competitiva particular dentro de un ámbito específico de la competencia.

El objetivo de la estrategia de marketing a utilizar se considera que debiera ser aquella que permita explotar el concepto de ser el primero en entrar en la mente del cliente en perspectiva, dado que este sería el primer Duty Free nacional en funcionar en un paso fronterizo terrestre y no en un aeropuerto, posicionándolo como tal y sobre este hecho diferenciador trabajar para lograr que su implementación se transforme en un plan de negocios rentable.

Efectivamente, dada la actual sociedad sobre comunicada, la única forma de lograr posicionar un producto o servicio en las personas es a través de su mente, requiriendo dicho desafío conocer tanto las fortalezas y debilidades del producto o servicio propio, como de la competencia.

Lo más fácil es ser el primero en posicionarse ya que da una ventaja gravitante respecto de los demás y luego de ello, tratar de mantener dicho privilegio, siendo a su vez, lo más difícil es llegar en segundo lugar. El transformarse en una empresa Líder de un producto o mercado permite lograr una posición dominante y el reconocimiento como tal por sus competidores.

Al ser el modelo de análisis del micro entorno de Michael E. Porter una metodología que permite que el usuario lo utilice para realizar sus propios análisis y dado que no es de conocimiento del autor de la presente Tesis la existencia de algún estudio realizado por algún organismo, fundación o asociación gremial, a continuación se presenta el siguiente cuadro bajo parámetros de su propia autoría.

Tabla I : Atractivo de la Industria, 5 fuerzas de Porter (Actual)

	Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neut ral	Atrac tiva	Muy Atractiva	Importan cia	Valor Ponder ado %
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES							
Licitación cada XXX años.	1	2	3	4	5	FUNDAMENT AL	5
Boleta de Garantía	1	2	3	4	5	IMPORTANT E	4
Total							4.50
PODER DE LOS PROVEEDORES							
Importaciones desde USA, Europa y China. Gran cantidad de opciones y proveedores	1	2	3	4	5	MUCHOS	4
Proveedores locales con gran competencia y opciones.	1	2	3	4	5	MUCHOS	4
Total							4.00
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS							
No aplica	1	2	3	4	5	N/A	
Total							0
PODER DE LOS COMPRADORES							
1.616.000. pasajeros al año proyectados por el MOP	1	2	3	4	5	ALTA	5
Grupos familiares con multiples necesidades.	1	2	3	4	5	ALTA	4
Total							4.50
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
Solo se licita un operador, lo cual implica que no se cuenta con competencia durante el periodo operativo.	1	2	3	4	5	IMPORTANT E	5
Total							5.00
Las barreras de salida							
Alta inversión en activos y altas barreras de salida	1	2	3	4	5	ALTA	1
Total							1.00
Suma Ponderada							19.00

EVALUACION GENERAL	PJE. PROMEDIO	PONDERACION	TOTAL
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	4.50	25%	1.13
PODER DE PROVEEDORES	4.0	25%	1.00
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	0	0%	0.00
PODER DE LOS COMPRADORES	4.50	25%	1.13
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	5.00	25%	1.25
PROMEDIO PONDERADO:			4.50

	ATRACTIVO BAJO	ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ALTO
	1 y 2,33	2,34 y 3,67	3,68 y 5
EVALUACION GENERAL			4.50

3.3 ANÁLISIS PEST

3.3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR POLITICO:

En relación a los alcances de la presente se mencionan lo siguiente:

- Se analiza la actual ley que regula los actuales Almacenes de Venta Libre, correspondiente a su marco regulatorio, como así también, las características de los vínculos comerciales que actualmente existen entre ALDEASA – actual concesionario del Duty Free del Aeropuerto AMB – y sus proveedores, con el fin de identificar posibles problemas.
- Se debe tener en consideración lo dispuesto por informe N°18 del 26.JUL.2010 por parte de la Subdirección Jurídica del Servicio Nacional de Aduanas, en el sentido que es factible que los pasajeros provenientes del extranjero puedan importar liberados de derechos aduaneros mercancías incluidas en el concepto de equipaje, conforme a la Subpartida 0009.0100, y simultáneamente, mercancías que adquieran en los almacenes de venta libre, hasta por un valor de US\$ 500, de acuerdo a la Subpartida 0009.0200, debiendo dar pleno cumplimiento a las exigencias dispuestas en la Partida 0009, de la Sección O, del Arancel Aduanero.

- Se definirá su Gestión Estratégica, la cual permitirá modelar el desempeño del negocio en la comuna de Los Andes, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que enfrentan los actuales Duty Free Shop, además de las fortalezas y debilidades de la organización.
- Se desarrollará un Plan de Negocios que permita evaluar la pre factibilidad técnica y económica de fomentar y convencer al sector privado, por parte de la autoridad regional de la comuna de Los Andes, respecto de la viabilidad de implementar un Almacén de Venta Libre en la Aduana de Los Andes.

En relación a las limitaciones de la presente Tesis, se consideran los siguientes:

- El principal de ellos, se relaciona que un Duty Free debe ser autorizado por ley, por lo que se requiere proponer a las autoridades regionales y legislativas la modificación a la Ley 19.288 de fecha 09.FEB.1994, en el sentido que haga extensible para la Aduana de los Andes lo autorizado para el aeropuerto Arturo Merino Benítez en Santiago y Chacalluta de Arica.
- En dicha ley, se propondrá que se amplíe la actual lista de mercancías que pueden ser adquiridas por los pasajeros que arriban al país en los Almacenes de Venta Libre y que está normado por Decreto Supremo N° 690, de fecha 13.ENE.1995 exclusivamente para el Duty Free del aeropuerto Arturo Merino.

En este contexto y tal como se mencionó en el inicio del desarrollo de la Tesis, la hipótesis de trabajo considera una propuesta demostrable de interés público y que a su vez pueda ser una inversión atractiva para el sector privado, mediante un modelo de negocios que buscará tener un prisma de plan estratégico, considerando que finalmente deberá ser propuesto y licitado por la autoridad regional de la provincia de Los Andes.

Esto conlleva analizar la factibilidad de hacer extensiva una actual franquicia aduanera y tributaria existente por ley en solo dos aeropuertos nacionales y que como se mencionó permite a aquellas personas que ingresan a nuestro territorio, optar a comprar mercancías exentas del pago de todo derecho, impuesto o gravamen de carácter aduaneros.

No obstante la particularidad que este Duty Free sería el primero en su género a aplicar en una aduana terrestre en el país y en la región, con los potenciales beneficios económicos que para la zona de Los Andes significaría, derivados principalmente del desarrollo del comercio y el turismo local, su implementación requiere de una ley que la ampare, del mismo modo como ocurrió con Arturo Merino Benítez y Chacalluta.

La aplicación de este modelo de negocios con prisma de plan estratégico buscará deducir que su implementación sea vista, tanto como una inversión pública, en el sentido de potenciar y fortalecer económicamente nuestro principal paso terrestre hacia importantes países de la región como son Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil, como además, una inversión privada por parte de las personas interesadas en explotar dicho giro.

Así mismo, se pretende otorgarle el carácter de inversión estratégica, buscando con el proyecto concientizar a autoridades regionales y empresarios nacionales y en lo posible extranjeros, de las bondades y oportunidades que el negocio implicaría, para lo cual, se requerirá que la nueva ley contenga modificaciones que recojan la evolución del giro respectivo, buscando con ello no solo su actualización al mercado actual, sino que además prevea instancias y herramientas que le permitan adecuarse al constante dinamismo propio del comercio exterior.

Al respecto y como definición, de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 2° de la Ley N° 19.288 publicada el 27.ENE.1994, los Almacenes de Venta Libre o “Duty Free Shop” son recintos perfectamente deslindados dentro de un aeropuerto, en el cual se depositarán mercancías extranjeras, nacionales y nacionalizadas, con el único objeto de ser vendidas para el uso o consumo de los pasajeros de aeronaves que se dirijan al exterior o arriben al país o se encuentren en tránsito al extranjero.

De lo anterior se desprende que fueron creados exclusivamente para ser instalados en aeropuertos, por lo que su futura implementación en un paso fronterizo terrestre requerirá no solo de una ley exclusiva que lo autorice, si no también modificar la Ley N° 19.288 que lo define como tal.

3.3.1.1 EN CUANTO A LA PERCEPCIÓN DE LAS AUTORIDADES REGIONALES

El Diputado por el Distrito N°11, de la Región de Valparaíso, al cual pertenece la Comuna de los Andes, al ser consultado personalmente por la idea de implementar un Duty Free en el Paso Los Libertadores se mostró muy interesado por los potenciales beneficios que podría significar para la comuna que él representa, haciendo la observación si su probable implementación traería algún tipo de oposición por parte del comercio establecido en la Región, lo que se le explicó que son nichos diferentes y que operan bajo modalidades impositivas y aduaneras distintas. Por lo mismo fue su Jefa de Gabinete quien coordinó una entrevista con la Gobernadora de Los Andes.

En reunión con La Gobernadora Provincia de Los Andes durante el mes de noviembre, hizo manifiesta su especial motivación por la pronta materialización de esta idea, considerando las fortalezas y oportunidades que zona posee y que podrían explotarse con la futura materialización de este proyecto. Al ser una persona que conoce la realidad local, los beneficios económicos, comerciales, turísticos y laborales serían evidentes con el primer Duty Free terrestre de Chile y de la región.

Por lo mismo coordinará una exposición de esta idea ante los directores y jefes de servicios provinciales en fecha por definir en el corto plazo.

Al ser recibido por la Administradora de la Aduana de Los Andes y la Jefa del Departamento Técnicas Aduaneras de dicho servicio, se pudo conocer la impresión de uno de los principales órganos contralores del proceso de ingreso y salida de personas y mercancías por el principal paso fronterizo nacional. En su opinión la próxima construcción del complejo fronterizo Los Libertadores permitirá contar con las instalaciones, apoyo de vida y soporte tecnológico que tiendan a la optimización de tan

importante función y responsabilidad que les cabe cumplir como Servicio Nacional de Aduanas junto a otros organismos relacionados.

De esta forma, el futuro Duty Free vendría como una muestra más del avance y progreso a niveles internacionales que complementarían el nuevo complejo fronterizo.

3.3.2 ANÁLISIS DEL SECTOR ECONOMICO:

En base a un cálculo estimativo se podrá demostrar el aporte al fisco y a los inversionistas privados la viabilidad de esta atractiva iniciativa de un Duty Free donde el turista tendrá la posibilidad de adquirir los productos de calidad y exentos de impuestos que tanto desea junto con pasear por las atractivas zonas de los Andes y centro de esquí conocido mundialmente por las mejores nieves del mundo. **Al realizar un análisis del tráfico de personas que transitan por este Paso Libertadores, como se observa en los siguientes gráficos estadísticos, se puede apreciar un aumento de flujo de personas en los meses de temporada de verano que representa casi un 50% del total del ingreso de personas en el primer semestre 2012 de un total de 611.715 personas.**

2012	Viajeros
	Personas
Enero	153,277
Febrero	133,452
Marzo	82,736
Abril	88,849
Mayo	56,993
Junio	33,417
Julio	62,944
Agosto	46.911

Figura 12: Tráfico de personas 2012.

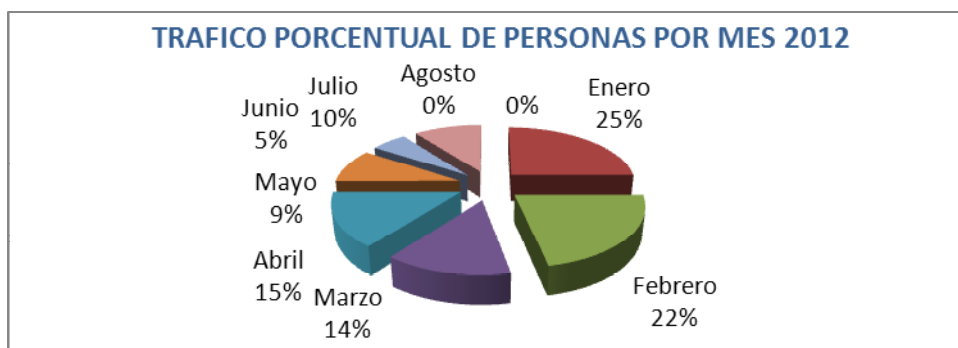


Figura 13: Tráfico porcentual de personas por mes 2012.



Figura 14: Tráfico de personas Paso Los Libertadores.

- 1) Se evaluará en forma resumida las diferentes variables que pueden influir en el óptimo desarrollo en la probable materialización de esta idea, tales como el entorno externo, interno, social, cultural, demográfico, político – legal y se concluirá con una breve descripción de experiencias similares y relacionadas directa e indirectamente con el rubro, tales como son las empresas ALDEASA – actual concesionaria del Duty Free del aeropuerto Arturo Merino Benítez – y de casinos ENJOY, respecto a su forma tributaria de operar en lo referido a concesiones.
- 2) Se analizan conceptos básicos, generalidades referentes al modelo de Duty Free a nivel mundial y en Chile.
- 3) Se analiza la propuesta de Duty Free como mecanismo de incentivo para la inversión en la comuna de Los Andes.

Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

VEHÍCULOS			
	Particulares	De pasajeros	De carga
2011	105,432	13,032	155,648
2010	96,339	14,193	169,318
2009	102,326	14,645	157,856
2008	95,923	16,166	172,272
2007	85,598	16,287	176,056

Figura 15: Cuadro comparativo flujo vehicular

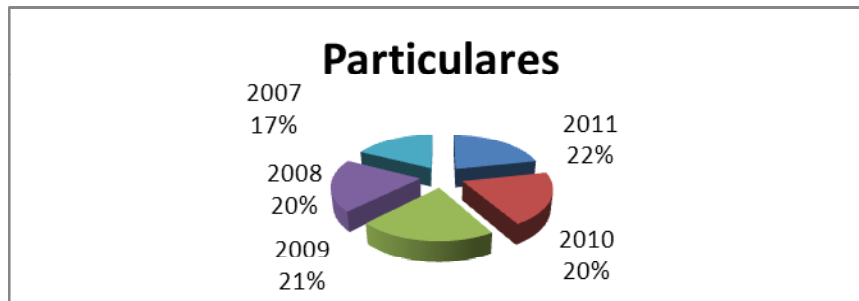


Figura 16: Cuadro Particulares.

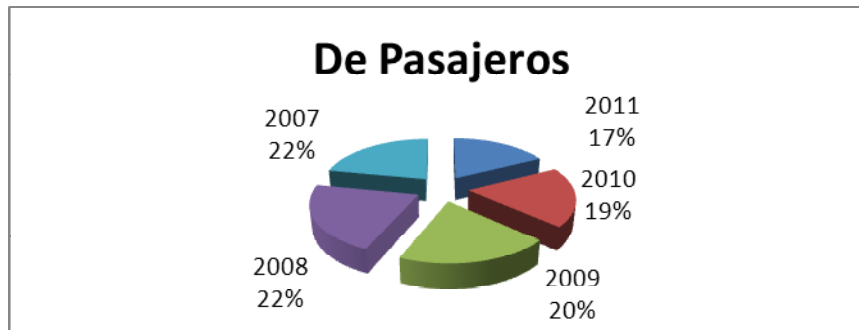


Figura 17: Cuadro de pasajeros.

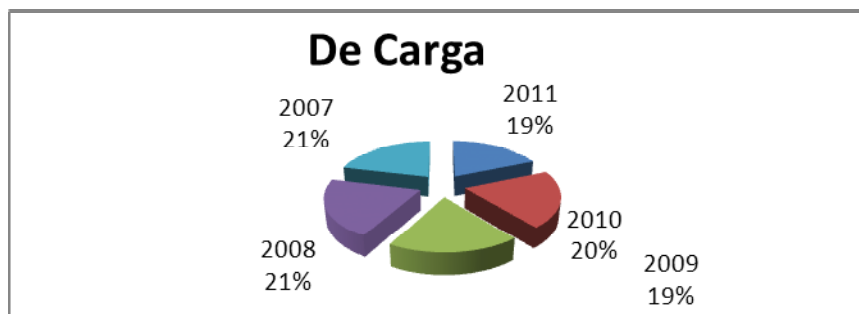


Figura 18: Cuadro de carga.

Analizando el flujo vehicular los últimos 5 años en nuestro proyecto se podría considerar cifra promedio anual en torno a 97.124 autos particulares, 14,865 buses de pasajeros y 166,230 vehículos de carga.

3.4 ANÁLISIS DEL SECTOR EXTERNO

Una rápida mirada a la región nos muestra un Mercosur débil, cuyas expectativas de ser un símil de la unión Europea, que se abriera comercialmente al mundo, no se han cumplido, sumándose a ello la creación el 2011 de la Alianza del Pacífico integrada por Chile, Perú, Colombia y México, quienes reciben en conjunto el 45% de la inversión extranjera en América Latina y el Caribe y cuyo su intercambio comercial con Asia el año pasado llegó a los US\$ 176.000 millones.

Brasil por su parte, con su nuevo gobierno, ha frenado su sobrecalentada economía con alto crecimiento, bajando a cifras de 2,7 % el 2011 y proyectada a menos de 2% para este año, con señales y hechos que no incentivan mayormente la inversión extranjera, como son una infraestructura vial aún deficitaria y con leyes sociales generosas.

Argentina a su vez, con un gobierno proclive al gasto y haciendo frente a una crisis de divisas tan grave como la vivida en Chile casi cuatro décadas atrás, se encuentra en una franca política de evitar las importaciones y se interna en una espiral descendente que podría terminar en una terapia de shock.

Una muestra de las barreras que dicho país ha impuesto al comercio exterior, es la eliminación de las importaciones automáticas a 600 productos, lo cual retrasa aproximadamente en 60 días su ingreso en aduana y exige a los importadores a presentar una declaración jurada antes de iniciar el proceso de nacionalización de las mercancías.

Este breve resumen de la situación económica de los principales países de la región, como son Argentina y Brasil, pretende de alguna forma resaltar las oportunidades que dicho escenario ofrece a Chile en el marco de su constante política de apertura al

comercio internacional, invitando a nuestras autoridades a continuar en la búsqueda de nuevas fórmulas que lo incentiven y potencien.

No obstante este escenario, en el cual Chile pareciera estar en buen pie, surge la interrogante de cómo es la percepción de la región respecto a nuestro país, sobre todo considerando que fruto de las oscilaciones del comercio internacional durante los últimos años y principalmente producto de la crisis financiera de 2008 donde las mayores economías mundiales se encuentran atravesando un profundo proceso de contracción económica, los flujos de intercambio de bienes y servicios han sufrido pronunciados ciclos en sus volúmenes y a la vez ha cambiado su composición, en el sentido que gran parte del comercio global se da entre países emergentes muy lejanos de los centros desarrollados que tradicionalmente dominaban el intercambio.

En el mismo sentido y según el World Economic Forum (WEF), organización para conocer la verdadera disposición de un país en el comercio exterior, en el que se examina qué tan bien lo hacen en las variables que facilitan el intercambio de bienes y servicios a nivel internacional, dicho estudio arrojó en su versión 2012, que pocos países en el mundo lo están haciendo mejor que Chile al respecto.

En el mencionado Ranking de Facilitación de Comercio (The Enabling TradeIndex), que analiza una serie de variables e indicadores cuantitativos y cualitativos agrupados en nueve pilares, Chile ocupa el puesto N°14 de los 132 países que conforman el estudio con las mejores condiciones para facilitar el comercio internacional, subiendo cuatro posiciones en comparación del año 2010 y siendo superado solo por naciones de alto desarrollo de Europa y Asia.

El primero de estos pilares es el referido al acceso al mercado, entendido como la carga arancelaria que estos países ofrecen a sus importaciones, así como la que enfrentan sus exportaciones y es donde Chile logra sus mejores registros al ser superado solo por Singapur. Los otros pilares son eficiencia de la administración de aduanas (puesto N°24), eficiencia en los procedimientos de exportación e importación (puesto N°43), transparencia en la administración de fronteras (puesto N°18), disponibilidad y calidad

de la infraestructura de transporte (puesto N°57), disponibilidad y calidad de los servicios de transporte (puesto N°67), disponibilidad y uso de tecnologías de la información (puesto N°44), ambiente regulatorio (puesto N° 20) y ambiente de seguridad (puesto N°26).

“El fuerte compromiso de Chile para participar en el comercio internacional está demostrado por su extensa participación en tratados de comercio regionales así como los continuos esfuerzos del gobierno de mejorar las condiciones que faciliten el comercio”, mencionan los autores del estudio. Según este reporte y de acuerdo al siguiente cuadro, Chile es el país latinoamericano mejor posicionado y con un amplio espacio para mejorar en distintos indicadores, como son el uso de los TLC vigentes y mejoras en la infraestructura para el transporte.

País	Rk 2012	Índice 2012	Rk 2010	Cambio en el RK
Chile	14	5.12	18	4
Uruguay	40	4.44	50	10
Costa Rica	43	4.41	44	1
Perú	53	4.31	63	10
Panamá	60	4.16	61	1
México	65	4.08	64	-1
El Salvador	70	3.99	57	-13
Guatemala	77	3.90	69	-8
Honduras	78	3.89	66	-12
Nicaragua	82	3.83	79	-3
Ecuador	83	3.83	89	6
Brasil	84	3.79	87	3
República Dominicana	87	3.78	73	-14
Colombia	89	3.78	91	2
Bolivia	95	3.68	98	3
Argentina	96	3.68	95	-1
Paraguay	101	3.53	103	2
Venezuela	130	2.95	121	-9

Figura 19: Cuadro de participación en el ranking de los países de América Latina

En consecuencia, del análisis del sector externo podemos concluir que nuestro país se encuentra en una posición económica positiva respecto de sus pares, que lo perfilan como una opción válida, segura y atractiva para invertir.

3.5 ANÁLISIS DEL SECTOR INTERNO.

Respecto del sector interno, al igual que el breve análisis anterior, se apunta a aquellas variables consideradas relevantes para el desarrollo de la Tesis y que son inherentes al entorno local donde funcionaría el futuro Duty Free. Dichas variables incluye principalmente a incentivos que potencien la inversión privada nacional o extranjera, que proyecten lo propuesto en esta tesis como un negocio atractivo y excluye los aspectos asociados a peligros geológicos o climáticos que puedan generar riesgos significativos y que deberán ser incluidos en el diseño de la infraestructura del proyecto donde debiera funcionar el futuro almacén de venta libre.

En este orden de ideas se puede mencionar potenciales históricos y patrimoniales que posee la comuna de Los Andes, tales como Sor Teresita de los Andes y principalmente lagran variedad de atractivos naturales, que permiten incentivar e invertir en turismo, como lo son el Centro Invernal Portillo, la laguna del Inca, El Salto del Soldado, hermosas zonas de excursión y deportes de alta montaña.



Figura 20: Centro Ski Portillo.

En el mismo sentido, pero esta vez referido al movimiento de carga por avanzadas fronterizas nacionales, las estadísticas muestran un crecimiento consistente en la medida que aumenta el nivel de integración comercial con los países vecinos, la que se da a nivel del comercio en general, teniendo además un fuerte componente de transnacionalización de los mercados y los actores que participan.



Figura 21: Gráfico movimiento carga pasos internacionales.

A su vez, y al examinar aquellos pasos que tienen relación exclusivamente con Argentina, el 64% del intercambio se realiza por Libertadores - lo que podría resultar ser en forma previa un antecedente muy favorable para la proposición e implementación del futuro Duty Free en dicha zona - el 36% restante se materializa por los pasos de Cardenal Samoré, Pino Hachado, San Pedro de Atacama (Sico y Jama) y por los pasos fronterizos de Monte Aymond y San Sebastián, los que pese a tener menor movimiento se justifican en gran parte por el tráfico interno argentino desde el continente a la provincia de Tierra del Fuego.

Se estima relevante conocer la realidad nacional de nuestros pasos fronterizos, considerando que dichas organizaciones son la cara visible de las personas y mercancías que ingresan y salen del país por vía terrestre. Es así como un simple análisis de esta importante arista de nuestro comercio exterior nos permite inferir que

las percepciones más importantes para el usuario de un Paso de Frontera son que los tiempos de atención sean ágiles y que las esperas transcurran en un ambiente cómodo y con acceso a ciertos servicios que en la actualidad podrían definirse como básicos.

A su vez, y de una veta distinta pero asociada a este mismo proceso, se desprende que para las instituciones públicas facultadas y encomendadas a ejecutar el proceso de control de frontera, la visión es aún más compleja, debido a que suma varios componentes, tales como:

- Cumplimiento de responsabilidades técnicas específicas,
- Recolección de información estadística,
- Integridad de los datos característicos de cada usuario a lo largo de todo el proceso de control,
- Sostenibilidad del proceso anterior, adaptado a condiciones variables de demanda y de clima,
- Preservación del factor humano destacado al trabajo en condiciones altamente exigentes y
- Mitigación de riesgos ante diversos tipos de contingencias

3.6 ESTUDIO DE DEMANDA Y OFERTA

El análisis de la demanda histórica y de distribuciones mensuales en ambos sentidos – desde y hacia Chile – arroja los siguientes resultados, según el Estudio Binacional para la optimización del paso de frontera Sistema Cristo Redentor:

- Estacionalidad prácticamente nula en los tráficó de cargas, observándose sólo un leve decrecimiento de los flujos en algunos meses invernales, atribuible básicamente a las dificultades para la circulación como consecuencia de nevadas y derrumbes.

- Desplazamientos de personas con apreciable estacionalidad como consecuencia de un importante componente turístico que manifiesta su mayor intensidad en verano, más algunos incrementos en Semana Santa y en vacaciones de invierno. Enero es siempre el mes de mayor movimiento de pasajeros, con un promedio del 18% del movimiento anual de vehículos particulares.
- Movimientos de vehículos de pasajeros (buses), con un máximo mensual en enero.
- **Las proyecciones realizadas de cargas y pasajeros se expresaron en términos de vehículos (segmento por flujo vehicular). Para estimar la cantidad de camiones, se consideraron cargas medias de 22,5 toneladas / camión para flujo Este – Oeste y 4,2 toneladas / camión (alto porcentaje de de vehículos vacíos) para flujo Oeste – Este, resultando para 2018 un total de 581.500 camiones.**
- Para estimar el número de vehículos de pasajeros se consideró que el 60% de los mismos lo hará en buses y que el 40% complementario lo hará en automóviles particulares.
- **Considerando una proyección de 1.616.000 pasajeros anuales y con ocupaciones medias de 25,5 pasajeros / buses y 3,2 pasajeros por automóvil particular, para 2018 se obtiene un flujo anual de 38.000 buses y 202.000 automóviles particulares. Sin embargo la cantidad total de personas ascendería a 2.314.000 anuales, cifra que surge de agregar a la anterior a los ocupantes de los vehículos de carga con una ocupación media de 1,2 pasajeros / camión.**

3.7 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL, CULTURAL Y DEMOGRÁFICO

En este punto se analizará aquellos aspectos que identifican y caracterizan el actual Paso Los Libertadores, en el entendido que será éste el entorno donde operará el futuro Duty Free, siendo por ello importante describirlo para entender y darlo a conocer a sus potenciales inversionistas.

3.7.1 Actual Paso Los Libertadores

Este Paso Fronterizo tiene la particularidad de atravesar una cadena montañosa, la cordillera de los Andes, y como todo Paso de Frontera terrestre de montaña tiene características diferenciales recurrente de circunstancias climáticas severas y con caminos donde circulan por los laterales de los valles y cursos de agua.

El área se ubica en el centro de la provincia de Mendoza – Argentina y el centro de la provincia de Los Andes – Chile, limitada al Este por la pre cordillera, abarcando el sector que va desde Uspallata con Argentina y la ciudad de Los Andes, en Chile, tal como refleja el siguiente esquema.

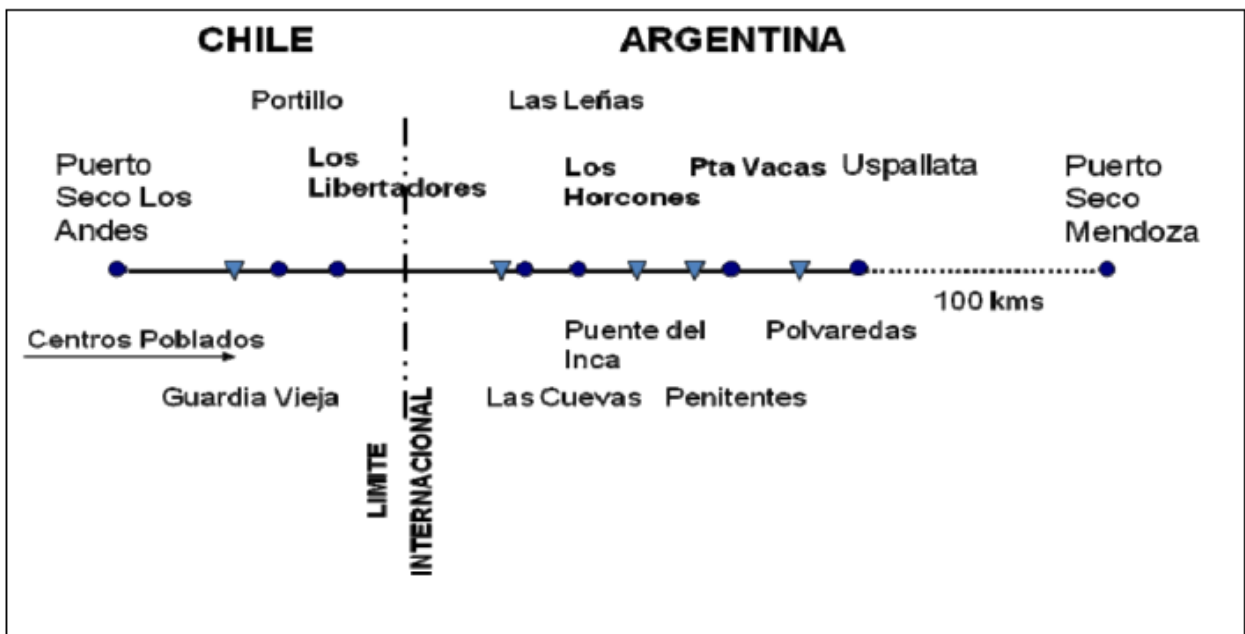


Figura 22: Sectores fronterizos

Esta área pertenece a la Región de Valparaíso, en la frontera con Argentina y como se mencionó en el análisis del sector interno, **el Complejo Los Libertadores es el punto fronterizo que atiende el mayor flujo de personas, vehículos y transporte de carga con Argentina, con un flujo de carga anual de alrededor de 5 millones de toneladas y sobre un millón de personas en tránsito, constituyéndose en la principal conexión terrestre entre Chile y el MERCOSUR y conectando al País con un Mercado Potencial de 250 millones de personas.**

En este sentido, se ha hecho necesario contar con instalaciones acordes a los crecientes flujos migratorios que afronta este Complejo, además de entregar las facilidades adecuadas para las labores de control que realizan los funcionarios del Servicio Nacional de Aduana; Investigaciones de Chile; Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) y Carabineros de Chile, además de los funcionarios de los Organismos Argentinos de Migraciones; Aduanas y Gendarmería Nacional, los cuales desarrollarán sus funciones en el Complejo Fronterizo de Chile por su condición de operar como Sistema Integrado. El siguiente esquema muestra las modalidades de control en el Complejo Fronterizo por tipo de vehículo.

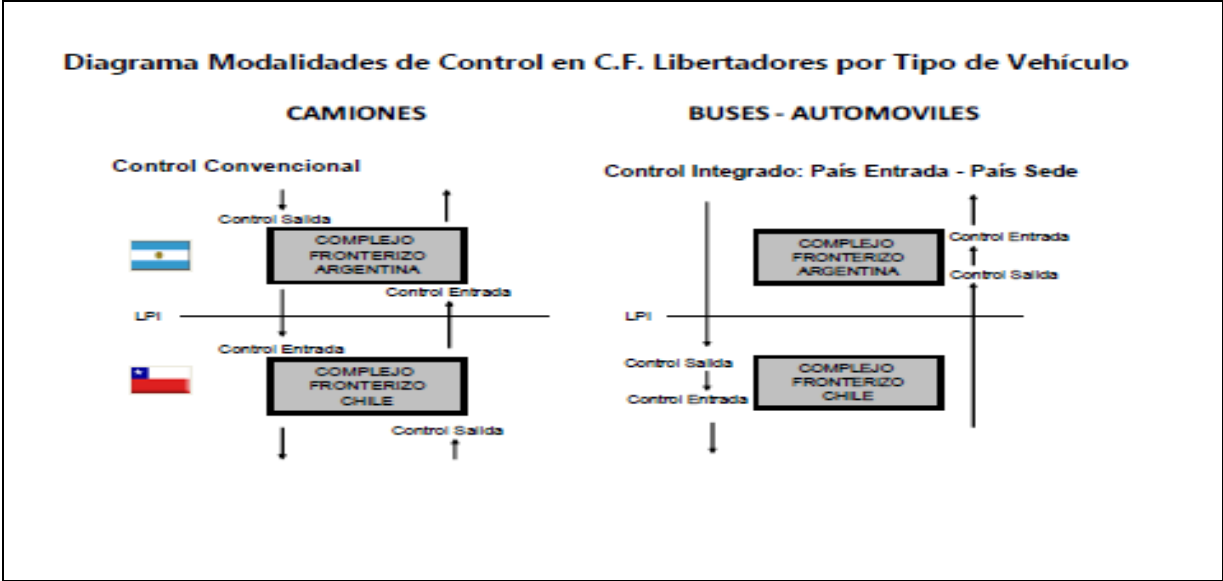


Figura 23: Modalidades Control fronterizo Paso los Libertadores.

El Complejo Los Libertadores se conceptualiza como un sistema de control fronterizo cuya función es proporcionar un servicio de registro, revisión, fiscalización y vigilancia de carácter migratorio, aduanero y Fito-zoosanitario para el ingreso de personas y vehículos e ingreso y egreso de carga entre Argentina y Chile.

Ubicado en el paso cordillerano Cristo Redentor a una altura de 2.990 metros sobre el nivel del mar en la Ruta 60-CH, a 4,5 km de la salida del túnel internacional en territorio chileno y aproximadamente a 68 km. de la ciudad de Los Andes. Sus coordenadas geográficas son Lat. 32 49' S Long. 70 05' W y dada su cercanía respecto a Santiago y los Puertos de la V Región se ha transformado en el punto fronterizo con Argentina de mayor importancia.

El Complejo está emplazado en una zona de topografía compleja y con condiciones climáticas extremas. Construido en 1975, sus estructuras presentan síntomas de deterioro, obsolescencia de equipamiento de control, en ese contexto, dada la antigüedad de las instalaciones que conforman el actual Complejo, así como la falta de adecuada mantención, se ha producido un progresivo deterioro de las instalaciones. Lo anterior se ve reflejado tanto en la infraestructura con que el país recibe a los usuarios del Complejo, como en las malas condiciones de habitabilidad y seguridad que da a los funcionarios que realizan sus labores y residen durante sus periodos de trabajo en el Complejo. Una muestra de las condiciones actuales del Paso Los Libertadores se visualizan en las figuras 6 y 7.



Figura 24: Vista Externa Complejo Actual.



Figura 25: Vista interna Complejo Actual.

Por otro lado, el Complejo cuenta con una capacidad de servicio inadecuada a los cambios de las demandas de servicio ocurridos a 36 años desde su construcción (ya en 1986 se registraban 65.000 vehículos./año y creció un 330% en 22 años hasta alcanzar los 280.000 peajes/años registrados en el año 2010).

Así, la demanda alcanza valores máximos instantáneos que sobrepasan la capacidad nominal del Complejo, con lo cual, los tiempos de servicio total pueden alcanzar valores inaceptables para el usuario, con la ocurrencia de atochamientos y filas de esperas que eventualmente resultan insoportables o peligrosas para los usuarios y funcionarios. Situación de molestia que ha sido ampliamente registrada en medios de prensa.

El flujo vehicular instantáneo que demanda servicios al Complejo presenta valores máximos en días característicos y que se repiten año a año, por lo cual son relativamente predecibles, los máximos registrados ocurren en fechas cercanas a fines de semana largos (Semana Santa), feriados nacionales e internacionales (Fiestas Patrias, Día Internacional del Trabajo, Día de Todos los Santos, Día Descubrimiento Dos Mundos)., feriados puente, días turísticos, días domingos, inicio y recambios de vacaciones, etc., y que los máximos anuales ocurren cuando los días totales disponibles para el público son mayores.

El Complejo cuenta con una zona anexa, baja, llana y relativamente amplia (comúnmente denominada —Siberia por los funcionarios locales y —La Calavera por la Dirección de Vialidad). Ante la saturación de las instalaciones actuales que ocurre en horas y días punta, en los últimos años se han instalado Casetas de atención adicionales en la mencionada planicie del Llano de la Calavera para la atención de los usuarios, la cual constituye una situación transitoria que se está llevando a cabo mientras no se materialice una situación definitiva.

En efecto, por tratarse de una situación transitoria y de emergencia se trata de una solución de muy bajo costo, es decir, se realizan los procesos de control sobre tierra, sin ningún tipo de tratamiento, en casetas ligeras y protegidos del sol solo por carpas, lo cual presenta riesgos de seguridad tanto para los funcionarios chilenos como argentinos, por cuanto no poseen una infraestructura que los proteja adecuadamente, por ejemplo, frente a la pérdida del control de un vehículo.

Además, durante el invierno, esta zona queda cubierta por la nieve, con peligros de avalanchas, lo que limita las posibilidades de expansión del área de servicio.

3.8 ENTORNO POLÍTICO - LEGAL

Respecto a este entorno y en lo considerado atinente al tema de la presente Tesis, se menciona la integración de Chile al mundo a través de acuerdos y tratados de libre comercio y a su vez, conformando alianzas comerciales multilaterales, generando con ello una apertura que es generadora tanto de intercambio de mercancías y servicios, como de nuevas oportunidades de inversión.

El modelo económico es próspero, sólido y hasta la fecha ha permitido ser un referente para otras naciones quienes consideran a nuestro país como una real oportunidad para invertir, destacando en la región como plataforma para el resto de América del Sur.

En el mismo sentido, no se imponen barreras legales de entrada de inversiones y por el contrario se incentiva a través de diversos mecanismos como el DL 600 que fomenta la inversión a través del Banco Central y que garantiza la devolución de los dólares después de maduro el proyecto, junto con ofrecer ventajas tributarias.

El País goza de una Democracia consolidada y reconocido respeto por las instituciones que lo gobiernan, con una calificación de riesgo político bajo, cuyas fortalezas son la actual condición de pleno empleo, baja inflación, un PIB que supera los US\$ 19.000 per cápita y un notable mantenimiento de la estabilidad macroeconómica, siendo su actual clasificación de riesgo según Standard & Poor's de A+, una de las más altas en la escala de S&P y lo catapulta como el primero de Latinoamérica y del mundo emergente y ratificado como uno de los países que más va a crecer durante el año 2013. A su vez, sus debilidades principales podrían resumirse en un bajo nivel de respaldo a sus gobernantes y en general a la clase política y un evidente descontento de la población por el actual modelo educativo y todo lo que vaya en contra de la transparencia por parte de las instituciones públicas y empresas privadas.

Respecto al comercio internacional y puntualmente al paraguas legal que lo ampara en nuestro país, su amplia gama nos hace exigible acotar su análisis, siendo necesario para efectos de esta Tesis, abocarnos exclusivamente a la normativa que rige el establecimiento y funcionamiento de Almacenes de venta libre (Duty Free Shop).

Para ello, mencionaremos los siguientes:

1. Ley N° 19.288 (D.O. 09.02.1994), la cual autoriza la implementación de estas tiendas en el Aeropuerto Arturo Merino Benítez.
2. Decreto del Ministerio de Hacienda N° 690 del 15.07.1994, que establece lista de mercancías extranjeras que podrían adquirirse en los Almacenes de Venta Libre.
3. Decreto del Ministerio de Defensa Nacional N° 499 del 31.08.1994, que aprueba el Reglamento para el establecimiento y funcionamiento de los recintos previamente mencionados.
4. Resolución del Servicio Nacional de Aduanas N° 7.375 de fecha 13.10.1995, que establece las normas para regular el funcionamiento de los Almacenes de Venta Libre (Duty Free Shop) establecidos por la Ley 19.288, dentro de la cual se consideran relevante para el caso de esta tesis lo siguiente: En el mismo sentido, la Resolución N° 7.375 de fecha 13.OCT.1995 de la Dirección Nacional de Aduanas establece normas que regulan el funcionamiento de los Almacenes de Venta Libre (Duty Free Shop) establecidos en la Ley 19.288 (D.O. 09.02.94), dentro de los que destacan:
 - Ingreso de mercancías extranjeras
 - Ingreso de mercancías nacionales o nacionalizadas
 - Sistema computacional
 - Almacenamiento de las mercancías en bodega Duty Free
 - Traslado de las mercancías desde la bodega hasta las tiendas Duty Free
 - Ingreso de la mercancía a las tiendas

- Rebaja del inventario computacional
- Venta de las mercancías
- Revisión del pasajero por Aduana
- Devolución de mercancías
- Excepción de responsabilidad del concesionario
- Acta de destrucción de la mercancía
- Fiscalización de Aduanas
- Obligaciones del concesionario
- Muestra y regalos
- Documentos no emitidos por Aduana
- Definiciones, tales como:

Concesionario de Duty Free: Persona natural o jurídica que habiendo sido adjudicado con la concesión aeronáutica y derecho a explotar el o los almacenes de venta libre, ha suscrito el respectivo contrato.

Tienda de entrada: Tienda Duty Free ubicada en el recinto de entrada de pasajeros, donde se exhiben y venden las mercancías señaladas en el Decreto de Hacienda N° 690/94 (Anexo N°1) a los pasajeros que arriben al país y cuyo valor no puede superar los US\$ 500.

Tienda de salida: Tienda Duty Free ubicada en el recinto de salida de pasajeros, donde se exhiben y venden las mercancías a los pasajeros en tránsito o que salen del país, sin las limitaciones precedentes.

Bodega Duty Free (B.D.F.): Es el recinto donde se almacenan las mercancías provenientes del exterior, Zona Franca y/o del país tratándose de mercancías nacionales o nacionalizadas, y destinadas a surtir exclusivamente a las Tiendas Duty Free de entrada y salida.

Ingreso de mercancías extranjeras: El ingreso de mercancías extranjeras a las Bodegas Duty Free (B.D.F.) deberá efectuarse según sea la vía utilizada, de acuerdo al procedimiento que corresponda, debiendo en todos los casos venir manifestadas con destino al Duty Free Shop.

Declaración de ingreso en Bodega Duty Free: Una vez ingresadas las mercancías a la Bodega Duty Free, deberá tramitarse el documento Declaración de Ingreso a B.D.F., la que debe ser presentada al Departamento Control y de Tránsito de la Aduana bajo cuya jurisdicción se encuentra el Duty Free, a más tardar dentro del primer día hábil, siguiente a la fecha de entrega de la mercancía a la B.D.F. y será tramitada con carácter de urgente.

Venta de las mercancías: Solo los pasajeros de aeronaves en vuelos internacionales, sean estos de ingreso, salida o en tránsito al extranjero, según corresponda, podrán adquirir los productos que vendan las Tiendas Duty Free, ubicadas en el aeropuerto.

En la tienda Duty Free de llegada el pasajero solo podrá adquirir artículos hasta cantidad de US\$ 500 y en cantidades que no excedan el uso y necesidades ordinarias del viajero, es decir, no deben tener carácter comercial.

Los productos que se venden no podrán tener un valor mayor a dicha cantidad.

El concesionario deberá adherirle una etiqueta con la expresión: “producto comprado en Duty Free de Santiago, no comerciable por un lapso de cinco años (artículo 4° bis Ordenanza de Aduanas)”.

A su vez, las Tiendas Duty Free deberán estar dotadas de máquinas registradoras electrónicas, conectadas al sistema computacional que permita la rebaja automática del producto del inventario. Asimismo, dichas máquinas de las Tiendas Duty Free de llegada debe programarse en el sentido que no pueda emitir comprobantes por cantidades superiores a US\$ 500.

El comprobante de venta se emitirá en dos ejemplares timbrados por el Servicio de Impuestos Internos, quedando uno en poder del concesionario para su anotación en los registros contables y control posterior, y el otro, se entregará al pasajero que compra la mercancía y cuyo valor consignado en dichos comprobantes será considerado valor aduanero. Resolución del Servicio Nacional de Aduanas N° 1966 de 30.04.2004, que modifica la Resolución N° 7.375 del DNA de 13.10.1995.

Tanto la normativa como las definiciones antes mencionadas son consideradas básicas para el desarrollo y entendimiento de la franquicia aduanera de los almacenes de venta libre o Duty Free y se enmarcan dentro de un paraguas legal mayor y una amplia gama de conceptos técnicos de aduana, que son en su mayoría de aplicación mundial.

Finalmente, el sólido escenario actual que muestra Chile, desde el punto de vista político y económico, el cual es reconocido regional y mundialmente, nos da la certeza de ir en el camino correcto hacia la meta de llegar a ser un país desarrollado, siendo por lo mismo muy relevante no perder oportunidades de seguir creciendo, fomentando la inversión y mantener y mejorar un marco legal que genere el dinamismo necesario para ello.

A continuación se analizarán dos experiencias de empresas que se relacionan directa e indirectamente con el objetivo de esta Tesis, buscando con ello contar con referentes válidos y que puedan ser aplicados, tanto por las autoridades regionales que liciten el futuro Duty Free de Los Andes, como por aquellos inversionistas interesados en invertir y asumir el desafío.

3.9 EXPERIENCIAS SIMILARES

Tal como se mencionó, se comenzará por analizar la experiencia de la Empresa Aldeasa, actual concesionaria del Duty Free del aeropuerto Arturo Merino Benítez, el cual, pese a que su mercado objetivo posee perfiles diferentes al que tendrá el Duty Free de Los Andes, propios e inherentes de las personas que utilizan una aeronave o un automóvil o un bus para salir o ingresar al país, por ejemplo si consideramos los espacios disponibles para el transporte de artículos adquiridos en dichos almacenes de

venta libre. No obstante ello, el concepto general es el mismo y su utilización para beneficio de quien es dueño de la concesión e incentivo como ahorro en la compra para los pasajeros, de igual forma.

3.9.1 EMPRESA ALDEASA.

El concepto de Duty Free en nuestra legislación es considerada una franquicia que va en **beneficio exclusivo para los pasajeros que arriban a los aeropuertos internacionales** Arturo Merino Benítez de Santiago y Chacalluta de Arica. Del mismo modo, en el proceso de investigación que duró la presente Tesis, no se encontró una experiencia similar para una aduana terrestre dentro de los principales países en Europa y América, sino más bien algunos beneficios tributarios puntuales para algunos puertos y relacionados principalmente el rubro de los barcos de pasajeros.

En el caso nacional, el negocio de los Duty Free está representado en forma exclusiva por la Empresa Aldeasa, quien se ha adjudicado la prestación de este servicio desde que comenzó el proceso licitatorio en nuestro principal aeropuerto, el que ha sido ejecutado por parte de La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) y el Servicio Nacional de Aduanas, por medio del Ministerio de Hacienda de quien depende.

Teniendo en consideración que el segmento comercial al cual apuntan el Duty Free del aeropuerto Arturo Merino Benítez es diferente al que estaría dirigido el futuro Duty Free del paso Los Libertadores de Los Andes producto de la cantidad y el perfil de las personas usuarias, se estima que pese a no ser un parámetro válido que permita justificar o desechar la viabilidad de este último por parte de las autoridades regionales e inversionistas privados, si sería válido tenerlo como un referente relevante, de tal manera que permita conocer en líneas generales su funcionamiento y resultados en el negocio.

En este sentido, a continuación se describirá en forma resumida la experiencia de Aldeasa (WorldDuty Free Group) en el negocio de los Duty Free nivel mundial, comenzando por el cuadro N° 25, que resume aspectos relevantes de la Compañía y que basta con conocer su Lema o Slogan, para darse cuenta que se trata de un negocio exclusivamente de aeropuertos.



Compañía Aldeasa	
Lema	De compras por el aeropuerto
Tipo	Sociedad Anónima
Fundación	1974
Sede	 Madrid, España
Administración	Javier Gómez Navarro, Presidente
<u>Industria</u>	Tiendas de conveniencia
Beneficio neto	75,19 millones de €
Empleados	3.300
<u>Matriz</u>	 Autogrill
<u>Sitio web</u>	www.aldeasa.com

Figura 26: Compañía Aldeasa.

Worldduty free Group es uno de los grupos líderes en el mercado mundial de venta minorista en los aeropuertos, siendo creado después que el Grupo Autogrill, empresa matriz, que adquirió e integró las líneas de negocio de Aldeasa, WorldDuty Free y Alpha Group, que eran complementarias en términos de segmentos de mercado y regiones geográficas. Hoy en día cuentan con más de 260 tiendas en 67 localidades, en 16 países de 4 continentes en todo el mundo.

Aldeasa comenzó el comercio minorista en los aeropuertos españoles en 1976, en tanto que Alpha tiendas de compras en aeropuertos, ha tenido presencia en los aeropuertos de Reino Unido en diferentes formas desde los primeros días de venta al por menor del aeropuerto en 1955. A su vez que WorldDuty Free fue fundada por BAA (representante de aeropuertos en Reino Unido) para ejecutar las operaciones tributarias y arancelarias libres de impuestos en todos los aeropuertos de Reino Unido.

3.9.1.1 SU EXPANSIÓN MUNDIAL

Durante la década de los “80 y 90” Aldeasa se ha ampliado y diversificado, con la apertura de tiendas internacionales en América del Sur y la creación de estas tiendas en Museos, Palacios e instituciones culturales de España. Alpha tienda de compras en aeropuertos amplió sus operaciones en el Reino Unido y WorldDuty Free fue fundada como nuevas tiendas y conceptos como Glorious Britain, Perfume Gallery y World of Whiskies para ofrecer un servicio especializado y gamas de productos a los clientes viajeros.

3.9.1.2 LA CONSOLIDACIÓN DE ESTAS TRES EMPRESAS

En la década que siguió a la abolición de impuestos de la Unión Europea, durante 1999 los tres negocios separados Aldeasa, Alpha y Worldduty free, fueron adquiridos por la empresa italiana Auto grills. P.A, proveedora mundial de alimentos, bebidas y servicios turísticos al por menor para clientes viajeros.

Tras la adquisición y unificación en 2010 se creó un solo operador, consolidándose a nivel internacional y cuyo proceso dio lugar a la puesta en marcha en 2011 del World Group Duty Free, que controla todos los negocios del Grupo Autogrill de ventas minoristas para viajeros y el negocio de Duty free.

3.9.1.3 SU LÍNEA DE NEGOCIO

Los negocios de la empresa se dividen en dos grandes líneas: la distribución comercial aeroportuaria, que supone la inmensa mayoría de los ingresos (un 97,7%) y la explotación de espacios comerciales en palacios y museos, realizando así mismo, operaciones de menor envergadura en restauración, publicidad y venta mayorista.

3.9.1.4 CATEGORÍA DE INTERÉS PARA ESTA TESIS

Se considera de interés para la exposición del tema de esta tesis, saber quiénes son los potenciales socios comerciales internacionales con quien invertirá la empresa privada chilena, tomándose como ejemplo este grupo internacional debido a que ha tenido una presencia importante como Duty free Shop en nuestro principal aeropuerto Arturo Merino Benítez en la ciudad de Santiago.

Actualmente, el Aeropuerto Arturo Merino Benítez en Santiago opera (directamente a través de subconcesiones) una serie de servicios, tanto aeronáuticos como de otro tipos, incluyendo servicios comerciales. Dentro de los servicios no aeronáuticos comerciales existen algunos obligatorios para este aeropuerto, entre los que se incluye locales de comidas, servicios de comunicación, estacionamientos, counters para aerolíneas, servicios para terminales de carga y tiendas Duty free. Además, este recinto puede prestar servicios opcionales, entre los que destacan las operaciones de áreas de comercio, publicidad, custodia de equipaje, salones VIP y áreas de arriendo y custodia de vehículos.

Mediante el siguiente gráfico se refleja la distribución de los ingresos que recibió aeropuerto Arturo Merino Benítez de Santiago durante el año 2011, donde el 5% obedeció al concepto de concesiones, dentro del cual se enmarca el respectivo Duty Free.

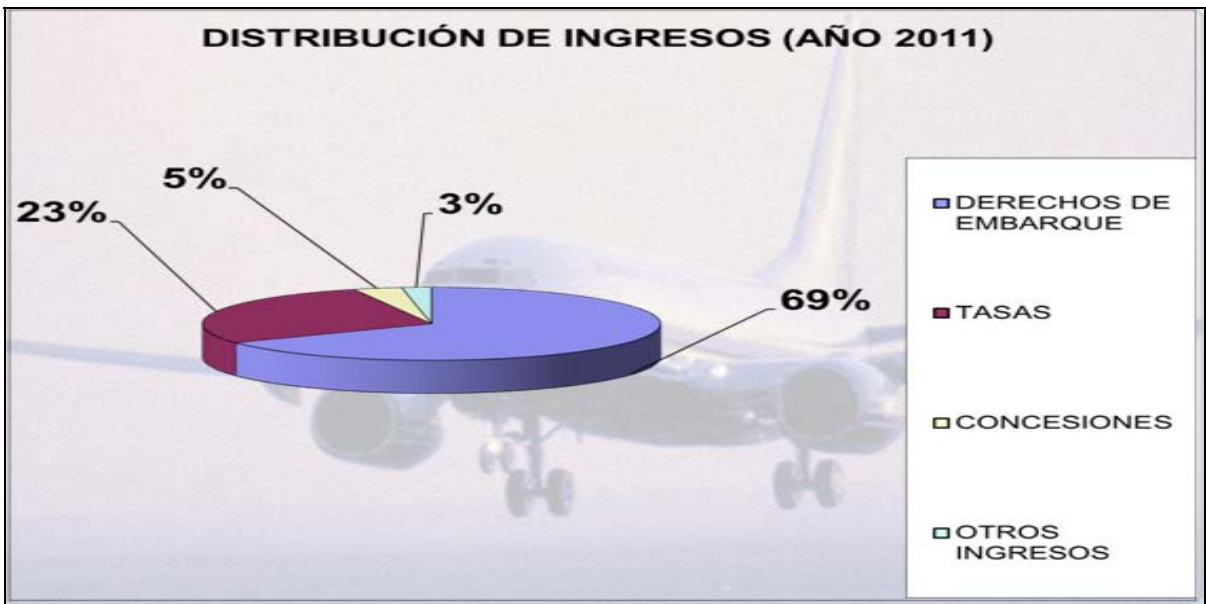


Figura 27: Distribución Ingresos SCL.

A su vez, la composición de concesiones se distribuye mediante los siguientes porcentajes, siendo el correspondiente al concepto de Duty Free un 21%, el segundo más alto del total.

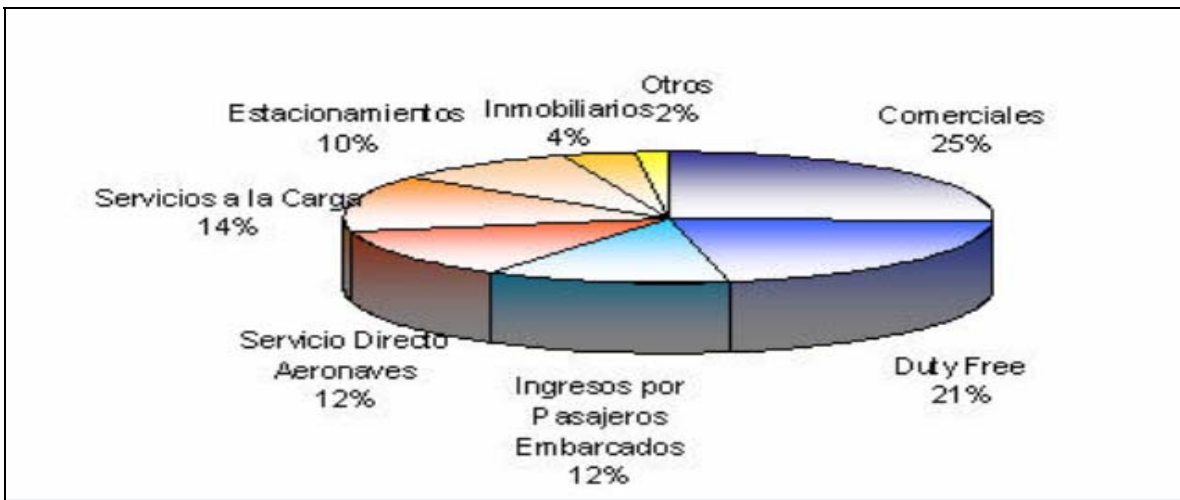


Figura 28: Porcentajes por Concesión.

Es dentro de este escenario que la imagen corporativa de Aldeasa y sus precios competitivos de su Duty Free han promovido la venta de productos tanto nacionales como internacionales, representando un importante porcentaje en la participación de las concesiones del recinto aeroportuario a través de un alto estándar de calidad y nivel de servicio, transformándolo en un mercado atractivo para los inversionistas interesados en este tipo de negocio.

Dando una mirada a la política de inversión de este Grupo en distintos países podemos mencionar la apertura en 2011 de Duty free shop en los siguientes aeropuertos del continente Europeo:

Alicante Airport, Marzo 2011 – 4 Aldeasa

Naples Airport, Mayo 2011 – Primera Aldeasa ‘The Shop’ en Italia

Birmingham Airport, Mayo 2011 – New ‘World Duty Free’

BibaoAirport, Junio 2011 – New Aldeasa para productos locales Basque.

Palma de Mallorca Airport, Julio 2011 – New Aldeasa ‘The Shop’

Madrid Airport, Agosto 2011 – ‘Thinking España’

Heathrow Airport Terminal 3, November 2011 – Remodelación of ‘World Duty Free’.

Debido a su trayectoria en diferentes países, desde sus inicios en el continente europeo y expansión a otros continentes por su atractiva estrategia de negocio, sus tiendas libres de impuestos están a la vanguardia de la venta al por menor en aeropuertos, buscando ofrecer a la gente en movimiento la mejor experiencia de compra posible.

Por consecuencia y dado su diseño y estrategia empresas como Aldeasa, que muestran un crecimiento sostenido en el tiempo, son interesantes al momento de decidir quiénes serán esos futuros socios comerciales, con los cuales invertir en el marco de una economía globalizada.

3.9.1.5 SU PRESENCIA INTERNACIONAL ACTUAL

Presente en 4 continentes y en los siguientes 13 países:

América	Asia	Europa	Africa
Canadá	Jordan	España	Cape Verde
Chile	Kuwait	Reino Unido	
Curaçao	Arabia Saudita		
México	Sri Lanka		
Perú			
USA			

En los últimos años Aldeasa ha diversificado su negocio pasando también a servir productos a otras tiendas de conveniencia en aeropuertos, puertos y puestos fronterizos - lo que se considera positivo para fines de la presente Tesis - , así como para la venta a bordo de ferrys o aeronaves, ofreciendo a su vez servicios publicitarios y de diseño de tiendas aeroportuarias no pertenecientes a su red.

Además de las marcas comercializadas en tiendas individuales, Aldeasa opera en sus establecimientos "Les Boutiques" productos de alta joyería, relojería, piel y textil de marcas como Cartier, Carrera & Carrera, Loewe, Bulgari, Salvatore Ferragamo, MontBlanc, Dupont, Burberry, Baume&Mercier, Omega, Samsonite, Longchamp y Tag.

3.9.1.6 MODO DE OPERAR DE ESTE NEGOCIO

Este Grupo lleva acabo negocios en forma de concesión, la que en virtud de los contratos derivados, el titular de la concesionaria confía la gestión de los servicios comerciales en una zona determinada durante un período definido, en contra de una cuota y, en muchos casos, la inversión para la construcción de locales para la renovación.

Los procedimientos de adjudicación varían en función de diferentes circunstancias, la que en su mayoría son el resultado de procesos de competencia entre los actores, que dificultan lo que podría agilizarse por medio de una negociación directa.

Los elementos del contrato -la duración media de las concesiones, el monto de la contraprestación y las inversiones-terminan influyendo en la actividad del negocio y el tipo de oferta, variando sus parámetros de acuerdo con la evaluación de los canales respectivos, el tipo de fuente y el país de referencia.

En este sentido los principales criterios de selección son generalmente los que a continuación se indican:

- La calidad del proyecto comercial de la cartera de marcas
- El diseño o la configuración de los locales
- El know-how y la trayectoria del operador
- Los compromisos financieros en términos de inversiones y regalía.

En el caso del Duty Free del aeropuerto Arturo Merino Benítez, mediante Resolución de Adjudicación N° 01177 de la Dirección General de Aeronáutica Civil de fecha 20 de Junio de 1995 se estableció que su deberá pagar un 40,02% del total de sus ventas del mes anterior a los siguientes organismos y en los siguientes porcentajes, por derecho de concesión con un piso de \$ US 250.000 y reajutable anualmente en un 5%; 80% a la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) y 20% al Servicio Nacional de Aduanas.

A su vez, el concesionario es controlado y fiscalizado por la gerencia de la Dirección General de Aeronáutica Civil y el Director Regional de la Aduana Metropolitana.

Respecto a sus ventas promedio mensuales son del orden de \$US 2.000.000 y sus utilidades borden al 40% las proyecciones de consumo anuales, debiendo tributar como cualquier empresa nacional y siendo su única franquicia el hecho que las mercancías que adquiere para su posterior venta a los pasajeros están exentas del pago de impuestos y derechos aduaneros.

Dicha franquicia excluye a todas aquellas mercancías que figuran bajo el concepto de mermas o pérdidas en el inventario general que materializa la empresa cada año en el mes de diciembre, en cuyo caso y por las cuales se debe pagar los impuestos y derechos de aduana que hubieran causado su importación definitiva al país.

La modalidad de adjudicación que tiene la empresa respecto de sus proveedores consiste en que Aldeasa España consolida las compras y posteriormente distribuye a sus sucursales en el mundo, generando importantes ahorros por economías de escala y equivalen aproximadamente al 85% de las adquisiciones que ejecuta Aldeasa Chile, siendo el 15% restante adquirido en nuestro país y obedecen principalmente a vinos y alimentos en conserva y cuyas ventas finales igualmente están exentas del pago de impuestos respectivo.

Con lo anterior, se busca conocer de mejor forma la manera de operar del negocio a través de la Empresa Aldeasa, demostrando que se trata de un giro comercial interesante y que se encuentra consolidado en los principales aeropuertos del mundo, no siendo la excepción el de Arturo Merino Benítez.

A continuación se analizará la Empresa Enjoy, puntualmente el ubicado en el sector de Rinconada de Los Andes, dado la similitud que tendría con el futuro Duty Free en dicha zona, respecto a su tributación y beneficios derivados de la concesión por parte de las autoridades regionales.

3.9.2 Casino Enjoy localizado en Rinconada de los Andes



Figura 29: Casino Enjoy.

3.9.2.1 EXPERIENCIA DE LOS CASINOS

Este mercado se ampara por la Ley 19.995 del 07.01.2005 que establece las bases generales para la autorización, funcionamiento y fiscalización de casinos de juegos, y en su artículo 22 dispone que respecto de la solicitud de operación que se presente, la Superintendencia de Casinos de Juegos deberá recabar informe del gobierno regional respectivo y de la municipalidad correspondiente a la comuna en donde se propone el funcionamiento del casino de juego.

Dicho permiso es por un plazo de 15 años renovable y su instalación se ha convertido en un activo muy preciado en los sectores donde se han construido, ya sea por su inyección directa al turismo, al comercio, a la generación directa e indirecta de fuentes laborales y a los aportes de recursos financieros que genera el negocio.

En el mismo sentido, el artículo 58 establece un impuesto de exclusivo beneficio fiscal de un monto equivalente al 0,07 de unidad tributaria mensual, que se cobrará por el ingreso a las salas de juego de los casinos de juego que operen en el territorio nacional. Dicho tributo tendrá la calidad de impuesto sujeto a retención y deberá ser ingresado a rentas generales de la Nación, dentro de los doce primeros días del mes siguiente al de su retención, por los operadores de los casinos de juego señalados en el inciso anterior.

A su tenor, el artículo 59 establece un impuesto con tasa 20%, sobre los ingresos brutos que obtengan las sociedades operadoras de casinos de juego, el que se calculará, declarará y pagará en conformidad a las reglas siguientes:

- a) El impuesto se aplicará sobre los ingresos brutos obtenidos por el contribuyente en la explotación de los juegos autorizados, previa deducción del importe por impuesto al valor agregado y el monto destinado a solucionar los pagos provisionales obligatorios, establecidos en la letra a) del artículo 84 del decreto ley N° 824, DE 1974, Ley sobre Impuesto a la Renta.
- b) El impuesto se declarará y pagará mensualmente, en el mismo plazo que el contribuyente tiene para efectuar los pagos provisionales mensuales antes señalados.

A su vez, el artículo 60, establece que los recursos que se recauden por aplicación del impuesto establecido en el artículo anterior se distribuirán de la siguiente forma:

- 1) Un 50% se incorporará al patrimonio de la municipalidad correspondiente a la comuna en que se encuentre ubicado el respectivo casino de juego, para ser aplicado por la autoridad comunal para el financiamiento de obras de desarrollo.**
- 2) Un 50% se incorporará al patrimonio del gobierno regional correspondiente a la región en que se encuentre ubicado el respectivo casino de juego, de conformidad a lo establecido en la letra f) del artículo 69 de la ley N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre gobierno y Administración Regional, para ser aplicado por la autoridad regional al financiamiento de obras de desarrollo.**

El Servicio de Tesorería recaudará el referido impuesto y pondrá a disposición de los respectivos gobiernos regionales y municipalidades el correspondiente impuesto al mes subsiguiente de la recaudación.

Lo anterior demuestra lo relevante que puede ser para cualquier comuna contar con la presencia de estas Empresas, ya que son generadoras de recursos vía impuestos que van en forma directa a las arcas regionales, y por sus beneficios transversales para el desarrollo económico de las provincias, tales como empleos, turismo, comercio, mejoramiento de infraestructura vial, entre otras.

3.9.3 FORMULACIÓN DEL PROYECTO

3.9.3.1 PLAN ESTRATÉGICO

La hipótesis de trabajo considera una propuesta demostrable de interés público a través de una inversión atractiva para el sector privado, mediante un modelo negocios que busca tener un prisma de plan estratégico, considerando que sería propuesto finalmente a los potenciales inversionistas por la autoridad regional de la provincia de Los Andes para su futura licitación pública.

Considerando lo anterior y analizando este proyecto desde el interés de la autoridad regional, a continuación nos abocaremos al ámbito de quiénes tendrán la responsabilidad de proponer y convencer de las bondades de este proyecto a las autoridades parlamentarias, dado que serán ellos quienes finalmente posibilitarán mediante una ley la autorización y creación del futuro Duty Free.

En dicho sentido, los beneficios esperados se asemejan en su forma a los recibidos por las municipalidades y gobiernos regionales por la instalación y funcionamiento de los casinos de juegos dentro de sus jurisdicciones en virtud de la ley N° 19.925, con la diferencia que en el caso del Duty Free lo que se percibe de parte de su administración es un porcentaje directo sobre las ventas del mes anterior y que dependerá de lo ofrecido por la empresa adjudicada vía licitación.

A su tenor, la ley N° 19.288 de 1994 es la que autoriza el establecimiento y funcionamiento de Almacenes de Venta Libre (Duty Free Shop) en el aeropuerto Arturo Merino Benítez y mediante Resolución Exenta N° 006/0198 de 2005 se prorrogó por 10 años más a Aldeasa como concesionaria, la cual se adjudicó la licitación ofreciendo un 40% de las ventas del mes anterior con un piso de \$US 250.000 y reajutable en un 5% anual.

Aunque en el caso de Aldeasa el pago de dicha concesión se reparte en un 80% para la Dirección General de Aeronáutica Civil y un 20% para el Servicio Nacional de Aduanas, para el hipotético escenario que se materialice el Duty Free del Paso Los libertadores, el porcentaje con el cual se adjudique la empresa respectiva puede ir en directo beneficio de la provincia de Los Andes y sus cuatro comunas (Los Andes, Rinconada, San Esteban y Calle Larga).

Estos recursos podrían ir en directo beneficio del desarrollo de obras sociales, que apunten al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de estos sectores, como son obras públicas tan básicas como es la construcción de pasarelas que conecten a las personas con colegios y consultorios en aquellos lugares donde la actual autopista hacia y desde Los Libertadores dividió localidades rurales.

3.9.3.2 EL REGLAMENTO DE EVALUACIÓN

Consistirá en proponerse el cumplimiento de las siguientes etapas, consideradas indispensables para la creación e implementación del futuro Duty Free de los Andes:

- Que la autoridad regional promueva sus ventajas a nivel ministerial y parlamentaria.
- Que los parlamentarios de la región presenten un proyecto de ley que disponga la creación e implementación del Duty Free de Los Andes.
- Que se apruebe la ley y su reglamento.
- Que la autoridad regional logre que el futuro Complejo Fronterizo Los Libertadores incluya en sus sectores comerciales al futuro Duty Free.
- Que el Ministerio del Interior y Seguridad Pública licite dicho servicio.

- Que el porcentaje que pagará el concesionario adjudicado vaya en directo beneficio de la provincia de Los Andes y sus cuatro comunas.
- Incluir en el listado de mercancías para la venta dentro del Duty Free que autoriza el Servicio nacional de Aduanas incluya productos característicos de la zona, de modo que promueva la creación de fuentes laborales directas e indirectas.
- Recoger sugerencias de otras instituciones públicas facultadas y encomendadas a ejecutar el proceso de control de frontera.
- Promover el turismo regional por medio de Sernatur y otros órganos relacionados.
- Publicitar nacional e internacionalmente el Duty Free de los Andes como referente regional en su tipo.

3.9.3.3 PREFACTIBILIDAD

Como un importante hito para el mejoramiento y modernización de los pasos fronterizos de nuestro país, el Subsecretario de Bienes Nacionales, Juan Carlos Bulnes, junto al Vicepresidente de CORFO, Hernán Cheyre, firmaron el traspaso de 6.962 hectáreas de terreno para la ampliación del paso Los Libertadores en la Región de Valparaíso.

El terreno, tasado en \$52.215.500.000 de pesos (unos 100 millones de dólares), según la estimación comercial de la Secretaría Regional Ministerial de Bienes Nacionales de la Región de Valparaíso, será destinado al Ministerio del Interior y Seguridad Pública con el objeto de mantener una adecuada área de control en torno al complejo fronterizo.

Junto con agradecer a la Corfo, el subsecretario de Bienes Nacionales, Juan Carlos Bulnes, calificó el traspaso como “un hecho emblemático, ya que responde a un anhelo de años y es el primer paso para cumplir con un importante compromiso presidencial”.

Asimismo, el vicepresidente de la Corfo destacó la importancia del traspaso de este terreno al Ministerio de Bienes Nacionales “ya que se le otorgará uso más productivo, con un enfoque en la seguridad vial y mejorará las condiciones de tránsito en Los Libertadores”.

El nuevo complejo fronterizo tendrá una dimensión aproximada de 17.800 metros cuadrados dividido en tres grandes áreas, en las que destacan las zonas de control e inspección de vehículos livianos, pesados y buses.

Además considerará la reubicación de la Sub-comisaría que tiene en la zona Carabineros de Chile.

A su vez, en lo referido exclusivamente a la infraestructura del complejo, la inversión aprobada es de US\$ 30 millones y pretende entregar, por una parte, una mayor fluidez en los tiempos de espera de los usuarios con el uso de tecnología de vanguardia en sistemas de scanner, y además, busca dar mayores comodidades a los usuarios, y una dignidad de trabajo a los funcionarios de organismos estatales relacionados como son, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Aduanas de Chile, Servicio Agrícola y Ganadero, Servicio de Salud, Policía de Investigaciones, Carabineros de Chile y Servicio Nacional de Turismo.

Su construcción contempla un edificio de 3 pisos con un subterráneo construido sobre una meseta para evitar riesgos de avalancha, más un edificio de hotelería de 129 habitaciones triples para los funcionarios. También considera ingresos segregados de vehículos, buses y camiones por túneles especiales, dejando uno exclusivo para cargas peligrosas.



Figura 30: Emplazamiento Proyecto Nuevo Complejo Fronterizo.



Figura 31: Imagen Virtual Futuro Complejo Los Libertadores.

El inminente beneficio y oportunidad que la construcción de este nuevo y moderno complejo fronterizo ofrecería para la provincia de Los Andes, surge como un factor relevante para que la autoridad regional logre que el Ministerio de Obras Públicas incluya en los planos definitivos de las áreas comerciales dónde podría funcionar el primer Duty Free terrestre del país.

Lo anterior permitirá, por una parte conocer cuáles serían los costos fijos de arriendo por metro cuadrado para los potenciales inversionistas y con ello derivar en que el flujo de caja proyectado y sus índices de viabilidad asociados sean lo más ajustado a la realidad posible y en segundo término, ser un factor que permita la seguridad de ingresos permanentes por concepto de arriendos a la administración del complejo, de tal forma que genere ingresos, siempre escasos, para su óptima operación y mantención.

3.9.3.4 ESTUDIO DE MERCADO

El mercado objetivo al que apunta este tipo de organizaciones corresponde a todas las personas nacionales o extranjeras que salgan o ingresen al país a través de la Aduana de Los Andes, quienes podrán optar a comprar mercancías nacionales – aquellas producidas en el país - , nacionalizadas – aquellas que provienen del extranjero y han sido nacionalizadas – y extranjeras – aquellas que provienen del extranjero y aún no han sido nacionalizadas, las cuales estarán exentas de todo derecho, impuesto, tasa o gravamen de carácter aduanero, incluida la tasa de despacho establecida por la Ley N° 16.464, y de todo otro impuesto de carácter interno que pudiera afectar su compra por parte de dichas personas, al hacerlo dentro del Almacén de Venta Libre o Duty Free Shop.

En el mismo sentido, su creación y funcionamiento busca ser un foco de desarrollo que incentive, tanto el turismo, como el comercio de la comuna de Los Andes, cuya población aproximada de 160.000 habitantes vería una veta de desarrollo local producto de las fuentes laborales generadas directa o indirectamente por este proyecto.

Se considera además el potencial posicionamiento de productos gourmet regionales, cuyas posibilidades de exportación no siempre son las óptimas debido a una multiplicidad de variables internas y externas, pudiendo además transformarse en un laboratorio experimental que sirva de trampolín a dichas mercancías con sus beneficios asociados.

3.9.3.5 ESTUDIO DE DEMANDA Y OFERTA

El análisis de la demanda histórica y de distribuciones mensuales en ambos sentidos – desde y hacia Chile – arroja los siguientes resultados, según el Estudio Binacional para la optimización del paso de frontera Sistema Cristo Redentor:

- Estacionalidad prácticamente nula en los tráficos de cargas, observándose sólo un leve decrecimiento de los flujos en algunos meses invernales, atribuible básicamente a las dificultades para la circulación como consecuencia de nevadas y derrumbes.
- Desplazamientos de personas con apreciable estacionalidad como consecuencia de un importante componente turístico que manifiesta su mayor intensidad en verano, más algunos incrementos en Semana Santa y en vacaciones de invierno. Enero es siempre el mes de mayor movimiento de pasajeros, con un promedio del 18% del movimiento anual de vehículos particulares. Movimientos de vehículos de pasajeros (buses), con un máximo mensual en enero.
- Las proyecciones realizadas de cargas y pasajeros se expresaron en términos de vehículos (segmento por flujo vehicular). Para estimar la cantidad de camiones, se consideraron cargas medias de 22,5 toneladas / camión para flujo Este – Oeste y 4,2 toneladas / camión (alto porcentaje de de vehículos vacíos) para flujo Oeste – Este, resultando para 2018 un total de 581.500 camiones.
- Para estimar el número de vehículos de pasajeros se consideró que el 60% de los mismos lo hará en buses y que el 40% complementario lo hará en automóviles particulares.
- **Considerando una proyección de 1.616.000 pasajeros anuales y con ocupaciones medias de 25,5 pasajeros / buses y 3,2 pasajeros por automóvil particular, para 2018 se obtiene un flujo anual de 38.000 buses y 202.000 automóviles particulares. Sin embargo la cantidad total de personas ascendería a 2.314.000 anuales, cifra que surge de agregar a la anterior a los ocupantes de los vehículos de carga con una ocupación media de 1,2 pasajeros / camión.**
- **Se pueden utilizar los valores anteriores como antecedentes para la Demanda de productos y el volumen de ventas, solo en forma referencial.**

3.9.4 MODELO DE FINANCIAMIENTO

3.9.4.1 RESPECTO DE LA CONSTRUCCIÓN DEL FUTURO COMPLEJO FRONTERIZO.

Para entender de mejor forma el modelo de financiamiento del futuro Duty Free del Paso Los Libertadores y considerando que se ha dado como supuesto que la autoridad regional solicitará al Ministerio de Obras Públicas incluir su instalación y funcionamiento dentro el Complejo Fronterizo a construirse próximamente, se comenzará por analizar en primer lugar dicho modelo de financiamiento para el nuevo complejo fronterizo.

Síntesis de parámetros adoptados - Alternativa básica				
Tipo de vehículo	Flujo diario de vehículos por sentido	Tiempo unitario por trámite de control en minutos		
		Migraciones	Aduana	Control físico
Autos	1070	4	4	5
Ómnibus (35 pasajeros)	77	1	2	20
Camiones	940	2	2	5

Figura 32: Síntesis de parámetro adoptados- Alternativa Básica.

PROPUESTA DE DIMENSIONAMIENTO			
Segmento	Puestos de control	Puestos de control en reserva	Capacidad de playa en espera
Automóviles	10	2	50
Ómnibus	4	1/2	10
Camiones	6	2	50

Figura 33: Propuesta de Dimensionamiento.

Para la evaluación económica financiera de integral, como primera tarea se ha realizado la calendarización de obras, considerando supuestos de factibilidad de ejecución técnica, entre otros, que se estableció en días corridos, las tareas a realizar en el ACI Los Horcones y el ACI Los Andes se definieron sobre la base de 7 meses laborables en el año, dado las características climáticas del sector.

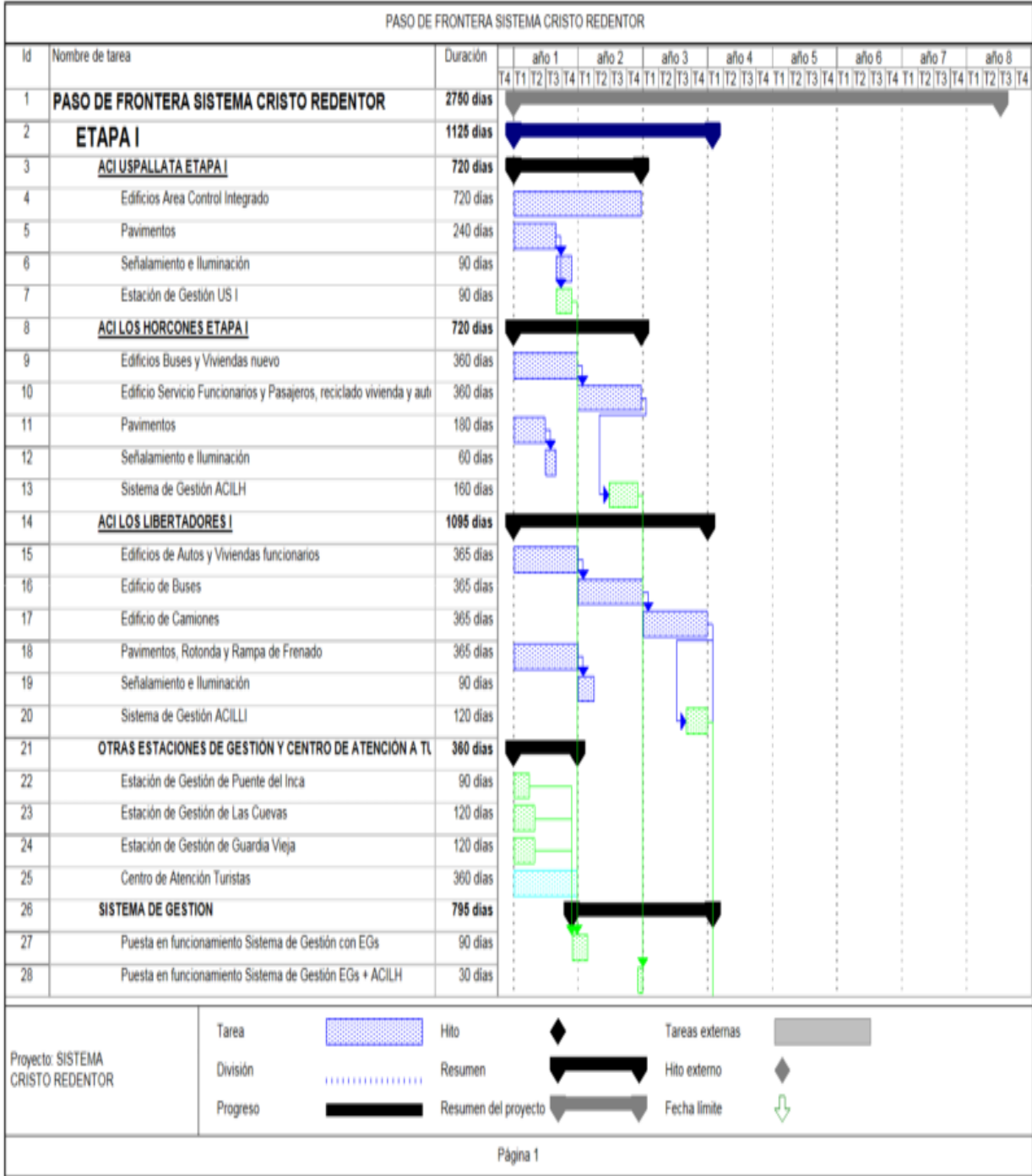


Figura 34: Calendario de Obras Paso Frontera Cristo Redentor Etapa 1.

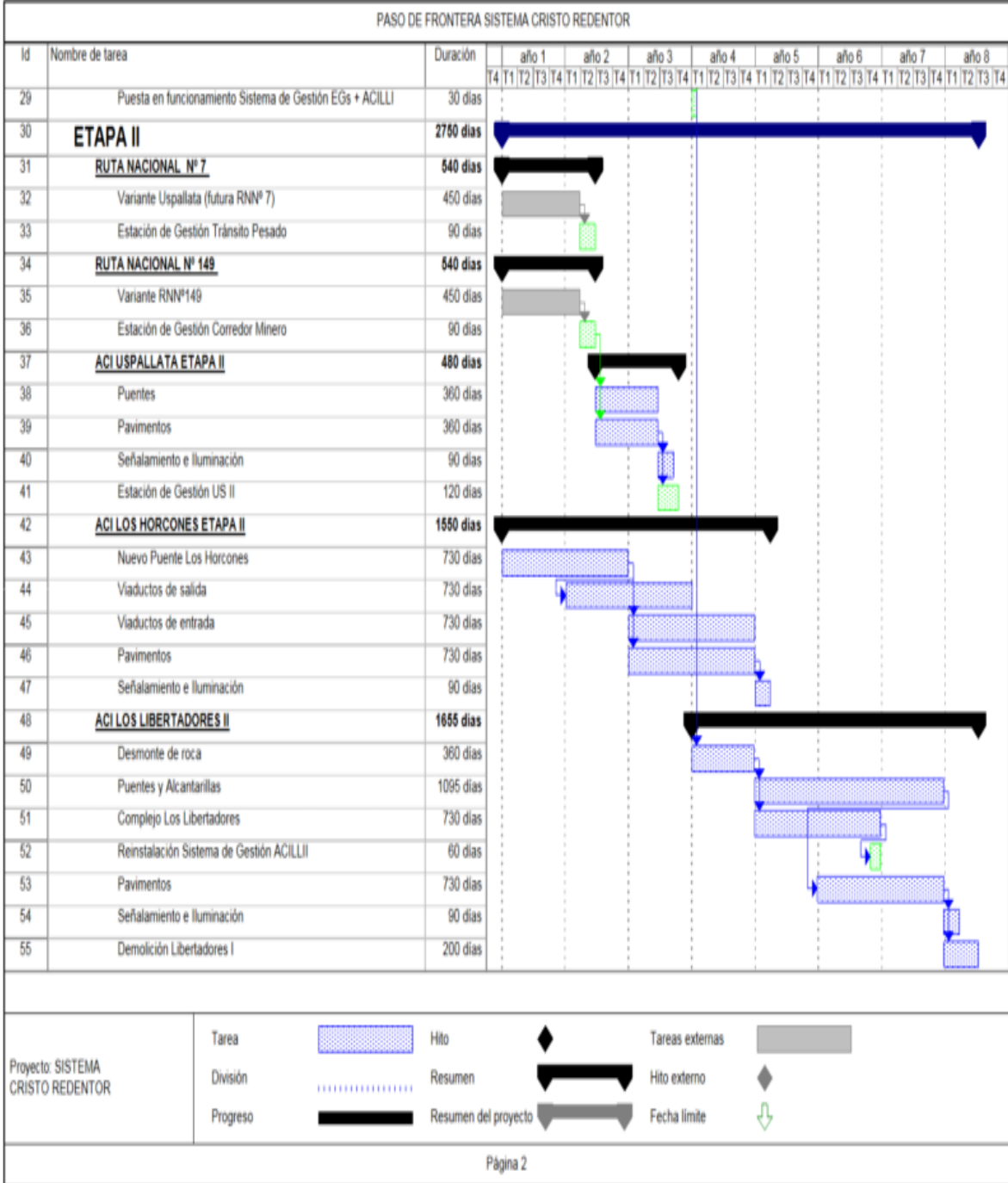


Figura 35: Calendario de Obras Paso Frontera Cristo Redentor Etapa 2.

El presupuesto de las obras de solución integral se presenta seguidamente desagregado por etapa y por tipo de intervención en cada una de las etapas:

ETAPA I	
Presupuesto en millones de u\$s	
ACI Uspallata	
Edificios	36,98
Obras de Infraestructura	28,91
Obras de vialidad fuera del complejo	1,50
Escaner fijo	12,31
TOTAL ACI Uspallata	79,70
ACI Los Horcones	
Edificios	9,68
Obras de Vialidad	1,20
TOTAL ACI Los Horcones	10,88
ACI Los Libertadores	
Edificios	4,18
Obras de Infraestructura general	1,50
TOTAL ACI Los Libertadores	5,68
Estaciones de Gestión	
Edificios	2,68
Tecnología de gestión	7,84
TOTAL Estaciones de Gestión	10,52
Centro de Atención a Usuarios	
Edificio	2,62
TOTAL Centro de Atención a Usuarios	2,62
TOTAL ETAPA I	109,40

Figura 36: Presupuesto de Obras Paso Frontera Cristo Redentor Etapa 1.

ETAPA II	
Presupuesto en millones de u\$s	
ACI Uspallata	
Obras de vialidad fuera del complejo	7,60
TOTAL ACI Uspallata	7,60
ACI Los Horcones	
Obras de Vialidad	24,10
TOTAL ACI Los Horcones	24,10
ACI Los Libertadores	
Edificios	40,81
Obras de Infraestructura general	63,47
TOTAL ACI Los Libertadores	104,28
TOTAL ETAPA II	135,98

Figura 37: Presupuesto de Obras Paso Frontera Cristo Redentor Etapa 2.

EL PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO ES DE U\$245,38 MILLONES.

En función de los plazos de obra más los costos temporales de costo y beneficios estimados, se elaboraron los flujos de fondos con desembolsos supuestos y beneficios esperados, para así determinar los resultados de la evaluación económica financiera de la Solución Integral presentada, expresada por indicadores tradicionales para este tipo de estudios: VAN y TIR.

La tasa de descuento adoptada para el flujo de fondo es muy exigente, -10% anual – la extensión temporal del flujo de fondos o vida útil del proyecto, se fijó en 5 años siendo que lo real sería de 25 años a partir de la disponibilidad de las nuevas ACI (Acuerdo de Cooperación Integral) – según las estipulaciones previstas en la propuesta de solución integral – con el valor residual existente, al cabo de los 5 años, después de haber previsto una vida útil de las instalaciones e infraestructura de 20 años.

Con los supuestos y desarrollos adoptados, para esta evaluación económica financiera que pretende ser una aproximación a la rentabilidad social del proyecto, se calculan los respectivos Valor Actual Neto Económico (VAN) y Tasa Interna de Retorno Económica, resultando ser 265 MU\$S y 72%.

Tasa Interna de Retorno (TIR)	72%
VAN (10%)	264.992.687
VAN (12%)	238.392.642
VAN (15%)	203.720.000

Figura 38: Tasa Interna de Retorno.

Un primer comentario de esta evaluación económica es que se trata de un buen proyecto, considerando que se utilizó una tasa de descuento normal de un 10%, y un valor del Dólar fijo de \$480, respecto de las proyecciones existentes y de la variación aproximada para los siguientes 5 años.

3.9.4.2 RESPECTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL FUTURO DUTY FREE SHOP.

FLUJO DE CAJA

Se detalla los flujos de cada uno de los ítems considerados.

PLAN DE INVERSION				
ADECUACIONES DE LOCAL				
Descripción	Cantidad m2	Costo Unitario (Dólares)	Costo Total (Dólares)	Costo Total (Pesos)
Sala de ventas + oficinas	90	\$ 150	\$ 13.500	\$ 6.480.000
Bodega	52	\$ 100	\$ 5.200	\$ 2.496.000
TOTAL		\$ 250	\$ 18.700	\$ 18.700
Muebles y Enseres				
Activo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario (Dólares)	Costo Total (Dólares)	Costo Total (Pesos)
Computadoras	4	\$ 600	\$ 2.400	\$ 1.152.000
Impresoras	1	\$ 100	\$ 100	\$ 48.000
Escritorios	4	\$ 150	\$ 600	\$ 288.000
Sillas tipo secretaria	4	\$ 45	\$ 180	\$ 86.400
Teléfonos	3	\$ 18	\$ 54	\$ 25.920
Góndolas	8	\$ 630	\$ 5.040	\$ 2.419.200
Aire acondicionado	2	\$ 400	\$ 800	\$ 384.000
Archivador	1	\$ 80	\$ 80	\$ 38.400
TOTAL		\$ 1.837	\$ 9.254	\$ 4.441.920
GASTOS				
Descripción			Costo Total (Dólares)	Costo Total (Dólares)
Gasto de Instalación			\$ 3.000	\$ 1.440.000
Gasto de Licitación			\$ 260	\$ 124.800
Stock de Mercadería			\$ 200.000	\$ 96.000.000
TOTAL			\$ 203.260	\$ 97.564.800
Inversión Total			\$ 212.514	\$ 102.006.720

Figura 39: Plan de inversión

SUELDOS					
No. de personas	Funciones que desempeñan	Sueldo por empleado	Sueldo Total Mensual	Sueldo Anual	Sueldo Anual en Pesos
1	GERENTE GENERAL	4.000	4.000	48.000	23.040.000
3	JEFE DE LOCAL	2.000	6.000	72.000	34.560.000
9	VENEDORES	730	6.570	78.840	37.843.200
3	AUXILIAR	400	1.200	14.400	6.912.000
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVA/CONTABLE	1.000	1.000	12.000	5.760.000
3	CAJEROS	900	2.700	32.400	15.552.000
20	TOTAL	9.030	21.470	257.640	123.667.200

Figura 40: Sueldos del proyecto

Gastos administrativos (US\$)			
Rubro	Mensual	Anual	Anual en Pesos
Concesión	100.000	1.200.000	576.000.000
Teléfono	200	2.400	1.152.000
Luz	250	3.000	1.440.000
Agua	30	192	92.160
Internet	50	420	201.600
Publicidad	0	0	0
Suministros de oficina	30	360	172.800
Total	\$ 122.001	\$ 1.464.012	\$ 579.058.560

Figura 41: Gastos administrativos del proyecto.

CALCULO DE INGRESO POR DEMANDA ESTIMADA MENSUAL					
PRODUCTO	VALOR UNITARIO US\$	CANTIDAD MENSUAL DDA	VALOR TOTAL US\$	Ingreso Mensual TOTAL US\$	Ingreso Anual TOTAL US\$
Perfumes	65	1.500	97.500	46.800.000	561.600.000
Joyas	60	300	18.000	8.640.000	103.680.000
Textiles	30	300	9.000	4.320.000	51.840.000
Lentes	30	200	6.000	2.880.000	34.560.000
Vinos	16	150	2.400	1.152.000	13.824.000
Souvenires	7	500	3.500	1.680.000	20.160.000
TOTAL			136.400	65.472.000	785.664.000

Figura 42: Cálculo de ingresos por demanda estimada mensual (Para el cálculo de los ingresos, se realizó una consulta a la tienda existente en Chile - opinión experta - y el valor de los artículos se castigó en un 50%).

Ítem\ año	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		785.664.000	785.664.000	785.664.000	785.664.000	785.664.000
Egresos						
* Sueldos y salarios		123.667.200	123.667.200	123.667.200	123.667.200	123.667.200
* Gastos generales		579.058.560	579.058.560	579.058.560	579.058.560	579.058.560
* Deprec. y Amortiz.		3.460.800	3.424.800	1.380.000	1.284.000	1.284.000
Tot. egresos		706.186.560	706.150.560	704.105.760	704.009.760	704.009.760
Utilid. antes de impuesto		79.477.440	79.513.440	81.558.240	81.654.240	81.654.240
Impuesto		15.895.488	15.902.688	16.311.648	16.330.848	16.330.848
Utilidad Neta		63.581.952	63.610.752	65.246.592	65.323.392	65.323.392
Deprec. y Amortización		3.460.800	3.424.800	1.380.000	1.284.000	1.284.000
F.P.O		67.042.752	67.035.552	66.626.592	66.607.392	66.607.392
Inversión	- 102.006.720					
Valor Residual						19.260.000
Recup del Capital de Tjo.						206.598.240
Flujo neto de Fondos	- 102.006.720	67.042.752	67.035.552	66.626.592	66.607.392	292.465.632
Tasa Interna de Retorno (TIR)	72%					
VAN (10%)	264.992.687					

Figura 43: Flujo de caja puro.

- Claramente la tasa interna de retorno (TIR) del 72% es bastante atractiva para el plan de negocio.
- Así también, es importante destacar que se castigó el ingreso mensual al considerar ítemes de demanda más bajos (50% al menos del real).

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Existe una veta inexplorada en este rubro a nivel nacional, cuyas características la hacen ser una opción innovadora que vale la pena experimentar, tanto por la rentabilidad social - que podría generar en la provincia de Los Andes en áreas de gran relevancia, como son el turismo, generación directa e indirecta de empleo y los ingresos directos por concepto de Concesión – y por tratarse de un negocio viable para los potenciales inversionistas, quienes podrían explotar un rubro exclusivo, con altas barreras de entrada para los competidores y con una proyección muy interesante de aumento de personas que transitarán por este sector, el cual se verá beneficiado en una próxima renovación total de instalaciones y procedimientos integrados entre autoridades relacionadas chilenas y argentinas.

- Claramente la innovación en un tipo de negocio tan normado es viable, dada la autorización por ley que requiere, hace de ésta un tema crítico en la ejecución e implementación del Duty Free.

- Según los modelos utilizados y una vez salvada la traba legal, el proyecto cumple cada uno de los ítemes necesarios de forma simple dando una buena opción de rentabilidad a cinco años, los cuales se utilizaron como horizonte de planeación, considerando que sería una tentativa para probar el negocio.

4.2 RECOMENDACIONES

Se considera recomendable los siguientes puntos en las siguientes áreas:

Respecto a los porcentajes esperados de pago por parte del Duty Free del Paso Los Libertadores producto de las ventas mensuales serían un 20%, con un piso de \$US 100.000 reajutable en 5% anualmente. El 20% se distribuirá en un 80% para la provincia de Los Andes y el 20% restante a la Administración del Complejo Fronterizo para su mantenimiento respectivo.

No obstante que no está dentro del alcance de la presente tesis, se estima sugerible que el proyecto de ley que propondría su creación e implementación, considere que el listado de mercancías autorizadas para ser comercializadas en el Duty Free, se amplíe respecto del vigente en el aeropuerto Arturo Merino Benítez por parte de la empresa Aldeasa, con el objeto de permitir la venta de productos artesanales locales.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskinsson, Robert (2009); Administración Estratégica y Globalización; CANAGE Learning.
- 2.- Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2008); Fundamentos de Marketing; PEARSON Prentice Hall.
- 3.- (P y R) Robert S. Pindycks y Daniel L. Rubinfeld, Daniel L., Microeconomía, Séptima Edición, Prentice Hall.
- 4.- N. Gregory Makiw, Principios de Microeconomía, McGrew-Hill Interamericana de España.
- 5.- Brealey Myers Allen (BMA) Principios de Finanzas Corporativas, Novena Edición McGraw Hill.
- 6.- Apuntes de la Cátedra IN77P.01 Dirección de Marketing.
- 7.- Apuntes de la Cátedra IN70U.02 Negociación.
- 8.- Ministerio de Hacienda DFL N° 30/2004 Ordenanza de Aduana.
- 9.- Ministerio de Hacienda Ley N° 19.288 publicada el 27.ENE.1994.
- 10.- Estudio Binacional para la Optimización del Paso de Frontera Sistema Cristo Redentor entre el Ministerio de Obras Públicas de Chile y el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de la República Argentina.
- 11.-. Fomento del Acuerdo sobre Transporte Internacional Terrestre (Dto. RR.EE. N° 257, de 1991.

Linkografía

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2751/11/4487528-2012.pdf>

http://www.google.cl/imgres?imgurl=http://blogs-images.forbes.com/tedgreenwald/files/2012/01/business_model_canvas_poster-02.jpg&imgrefurl=http://www.forbes.com/sites/tedgreenwald/2012/01/31/business-model-canvas-a-simple-tool-for-designing-innovative-business-models/&h=667&w=1000&sz=115&tbnid=h9yySWG90U-EZM:&tbnh=82&tbnw=123&prev=/search%3Fq%3Dbusiness%2Bmodel%2Bcanvas%26tbn%3Disch%26tbo%3Du&zoom=1&q=business+model+canvas&usg=__y9FkTf4RKrHV7JVDn2LS-9Rtuek=&docid=2a71801OCAHIEM&hl=es&sa=X&ei=heNIUb_PCY7W0gHii4GAAg&sqi=2&ved=0CEYQ9QEwBQ

<http://www.bienesnacionales.cl/>

<http://www.mercatrade.com/resources/trade-agreements-chile#>.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Aldeasa>.

http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070418/pags/20070418084613.html

http://www.acuerdoscomerciales.cl/Manual_del_Importador.pdf

<http://www.autogrill.com>.